

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**SISÄINEN TARKASTUS JA RISKIENHALLINTA VOITTOA
TAVOITTELEMATTOMISSA ORGANISAATIOISSA
CASE: TAMPEREEN SEURAKUNTAYHTYMÄ**

Julkinen talousjohtaminen

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2018

Ohjaaja: Eija Vinnari

Karolina Puuska

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto: Johtamiskorkeakoulu, julkinen talousjohtaminen

Tekijä: Puuska, Karolina

Tutkielman nimi: Sisäinen tarkastus ja riskienhallinta voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Case: Tampereen seurakuntayhtymä

Pro gradu -tutkielma: 77 sivua, 1 liite

Aika: Huhtikuu 2018

Avainsanat: Sisäinen tarkastus, riskienhallinta, voittoa tavoittelematon organisaatio ja lisäarvo

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot pyrkivät toiminnassaan vaikuttamaan myönteisellä tavalla ympäröivään yhteiskuntaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista sisäistä tarkastusta ja riskienhallintaa toteutetaan voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on saavuttaa tietoa siitä, millaista merkitystä ja lisäarvoa sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tuottavat voittoa tavoittelemattomille organisaatioille.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi on valittu Tampereen seurakuntayhtymä. Valinnan perusteena on aiheen ajankohtaisuus Tampereen seurakuntayhtymässä. Tampereen seurakuntayhtymä voittoa tavoittelemattomana julkisena luottamushenkilöorganisaationa kehittää tutkimuksen kirjoittamisajankohtana keväällä 2018 kokonaisvaltaista riskienhallintaansa riskirekisterityöskentelyn kautta. Tampereen seurakuntayhtymässä muodostettu riskirekisteri edustaa pioneerityötä suomalaisella seurakuntakentällä riskienhallinnan näkökulmasta.

Teoreettinen viitekehys tässä tutkimuksessa muodostetaan sisäisen tarkastuksen ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mallien ympärille. Sisäistä tarkastusta kuvataan tutkimuskirjallisuuden perusteella yleisesti. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kentältä on nostettu kaksi mallia, COSO-ERM ja STOPE -mallit, joiden pohjalta on vielä muodostettu kolmas, voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kontekstiin soveltuva kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenveto -malli.

Tutkimuksen aineisto koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisen osan muodostaa Tampereen seurakuntayhtymästä kerätty haastatteluaineisto. Toisena osana on Tampereen seurakuntayhtymästä saatu, riskirekisterityöskentelyyn liittyvä kirjallinen materiaali.

Tutkimuksen tuloksena todetaan, että sisäistä tarkastusta ei ole omana yksikkönään Tampereen seurakuntayhtymässä. Sen sijaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa kehitetään ja toteutetaan organisoiduin ja yksityiskohtaisin menetelmin. Lisäksi tutkimustuloksena todetaan, että kokonaisvaltainen riskienhallintatyöskentely tuottaa seuraavia merkityksiä voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle: läpinäkyvyys, puheeksi ottaminen, lisäarvo, prosessien avaaminen sekä maineriskin mahdollinen välttäminen.

SISÄLLYS

TUTKIELMAN KUVIOT	5
1 SISÄINEN TARKASTUS JA RISKIENHALLINTA TUTKIMUSKOhteena	6
1.1 Tutkimuksen tarkoitus	7
1.2 Tutkimuksen keskeiset rajaukset	8
1.3 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	11
1.4 Miten tutkimus tehdään - metodologia	12
2 SISÄINEN TARKASTUS JA KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA VIITEKEHYKSENÄ	14
2.1 Sisäinen tarkastus	15
2.1.1 Sisäinen tarkastus lisäarvon tuottajana	17
2.1.2 Riippumattomuus sisäisen tarkastuksen mahdollistajana	18
2.2 Riski -ennakoitu joukko olettamuksia	20
2.3 Kokonaisvaltainen riskienhallinta COSO-ERM -mallin avulla havainnollistettuna	22
2.3.1 COSO-ERM -mallin osatekijät	23
2.3.2 COSO-ERM -mallin kritiikki	25
2.4 Kokonaisvaltainen riskienhallinta STOPE-mallin pohjalta	26
2.4.1 STOPE -mallin elementit	27
2.4.2 STOPE -mallin kritiikki	28
2.5 Riskit ja niiden hallinta - teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	29
3 TAMPEREEN SEURAKUNTAYHTYMÄ	34
3.1 Tampereen seurakuntayhtymä julkisena luottamushenkilöorganisaationa	34
3.2 Tampereen seurakuntayhtymä voittoa tavoittelemattomana organisaationa	35
3.3 Sisäinen tarkastus ja riskienhallinta Tampereen seurakuntayhtymässä	36
4 KENTÄN ÄÄNI KUULUVIIN - AINEISTON ANALYYSI	38
4.1 Aineiston keruu ja analyysi	38
4.2 Tampereen seurakuntayhtymä riskienhallinnan pioneerina	40

4.2.1 Riskirekisteri Tampereen seurakuntayhtymässä.....	42
4.2.2 Luottamushenkilöt työskentelyn mahdollistajana	45
4.3 Dokumentoinnin merkitys läpinäkyvyyden saavuttamiseksi	46
4.3.1 Riippumattomuus.....	48
4.3.2 sidonnaisuusilmoitus.....	50
4.4 Monen tasoiset riskit	51
4.4.1 Maineriski	52
4.4.2 Painotusriski	54
4.4.3 Taloudellinen riski	56
4.5 Riskienhallinta lisäarvon tuottajana	57
5 RISKIENHALLINTAA KEHITTÄMÄSSÄ - TUTKIMUKSEN TULOKSET	60
5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset.....	61
5.2 Muita tutkimustuloksia.....	66
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA, TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	68
6.1 Johtopäätökset	68
6.2 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	70
6.3 Kohti jatkotutkimusta	70
LÄHTEET	72
LIITTEET	76

TUTKIELMAN KUVIOT

Kuvio 1. Riskienhallinta ja sisäinen tarkastus ilmiöinä tutkimuskontekstissa, s. 10

Kuvio 2. COSO-ERM -malli kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta, s. 24

Kuvio 3: Kokonaisvaltainen riskienhallinta STOPE-mallin pohjalta, s. 27

Kuvio 4. Kokonaisvaltainen riskienhallinta voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, s. 31

Kuvio 5. Laadullisen aineiston analyysiprosessin eteneminen, s. 40

Kuvio 6. Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteri, s. 44

Kuvio 7. Riskiluokat Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterityöskentelyn perusteella, s. 52

Kuvio 8: Riskin toteutumisen vaikutus, s. 59

Kuvio 9: Tutkimuksen keskeiset tulokset, s. 63

Kuvio 10: Strateginen johtaminen ja organisaatio-osallisuus lisäarvon tuottajina, s.66

1 SISÄINEN TARKASTUS JA RISKIENHALLINTA TUTKIMUSKOHTENA

Evangelisluterilaisen kirkon seurakunnilla on perinteisesti ollut vahva talous ja runsaasti kiinteää omaisuutta. Tulevaisuuden näkymät seurakunnissa ovat talouden näkökulmasta kuitenkin yhä epävarmemmat. Seurakuntien jäsenmäärä vähenee, ja jäsenmäärään perustuvat verotulot ja valtiontuki vähenevät. Taloudellisesti niukkenevina aikoina on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota tarkkaan talouden pitoon seurakuntatalouksissa. Koska talouden tasapainon säilyttäminen ja saavuttaminen ovat haasteita yhä useammissa seurakunnissa, voidaan arvioida, että sisäisen tarkastuksen ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkitys tulee korostumaan seurakunnissa tulevaisuudessa. (Kirkon keskushallinto, 2016.) Seurakuntien tekemä yhteiskunnallinen työ muodostaa merkittävän osan suomalaisesta kulttuuriperimästä. Huolellinen taloudenpito ja sen varmistaminen sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan avulla ovat keskeiset perusedellytykset seurakuntatyön tulevaisuudelle yhteiskunnallisena toimijana.

Seurakunnat ovat osa kolmatta sektoria. Ne eivät tavoittele toiminnallaan taloudellista hyötyä, vaan ne edustavat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden taloutta on tutkittu kansainvälisesti melko runsaasti monista eri näkökulmista. Myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tarkastukseen on syvennetty ulkoisen tarkastuksen perspektiivistä. Sisäistä tarkastusta tai riskienhallintaa käsittelevää tutkimusta voittoa tavoittelemattomista organisaatioista ei kansainväliseltä tutkimuskentältä juuri löydy. Tällä tutkimuksella täytetään osaltaan tätä tutkimusaukkoa. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden on mahdollista osittain soveltaa yksityisen sektorin sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan menetelmiä. Kuitenkin, ottaen huomioon voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden keskeiset erityispiirteet toiminnan rahoituksessa ja tavoitteissa, niiden on olennaista kehittää myös omaan kontekstiinsa soveltuvaa ja omat erityispiirteet voimakkaasti huomioon ottavaa sisäistä tarkastusta ja kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Tällä tutkimuksella vastataan tähän tarpeeseen.

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan toteutuminen voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ja erityisesti Tampereen seurakuntayhtymässä. Aihetta tarkastellaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmasta.

Tampereen seurakuntien Yhteinen kirkkovaltuusto, joka on ylin päättävä elin seurakuntayhtymässä, on kokouksessaan (Ykv 28.9.2017) päättänyt tehostaa sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvää toimintaa Tampereen seurakuntayhtymässä ja siihen kuuluvissa seurakunnissa ja yhteisissä tehtävissä. Motivaatio tämän tutkimuksen aiheen rajaukseen nousee toisaalta niukkenevien seurakuntatalouksien sisäisen tarkastuksen tarpeesta, toisaalta aiheen ajankohtaisuudesta Tampereen seurakuntayhtymässä. Asian esilläolo Tampereen seurakuntayhtymässä on vaikuttanut Tampereen seurakuntayhtymän valintaan tutkimuksen kohteeksi.

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat sisäinen tarkastus, riskienhallinta, voittoa tavoittelematon organisaatio ja lisäarvo. Näihin käsitteisiin syvennytään tarkemmin myöhemmin tässä tutkimuksessa.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tieteellistä ymmärrystä siitä, miten sisäinen tarkastus ja riskienhallinta näyttäytyvät voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa yleensä ja Tampereen seurakuntayhtymässä erityisesti. Tutkimuksen tarkoituksena on lisäksi kuvata yhteyksiä riskienhallinnan viitekehyksen ja käytännön riskienhallintatyön välillä. Tutkimuksen kautta saavutettuja tuloksia voidaan hyödyntää niin seurakuntien kuin muidenkin voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden riskienhallinnan, sisäisen tarkastuksen ja sisäisen valvonnan kehittämistyössä.

Seurakunnat toteuttavat monipuolisesti yhteiskunnallista tehtävää. Hautaustoimi, hautausmaiden ylläpito sekä kirkonkirjojenpito ovat näistä keskeisimpiä. (Kirkon keskushallinto, 2016.) Koska seurakunnilla on spirituaalisen tehtävänsä lisäksi keskeinen yhteiskunnallinen rooli, on seurakuntien taloudenpidon läpinäkyvyydellä merkitystä. Sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan avulla voidaan varmistaa toiminnan ja talouden laillisuus ja tarkoituksenmukaisuus. Tämä toimii perustana tämän tutkimuksen yhteiskunnalliselle merkitykselle.

Tieteellisesti tämä tutkimus täydentää aiempaa, verrattain niukkaa tutkimusta, joka on voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan kentällä (Drucker, 2008, 8; Dobrai, 2010, 163). Tieteellisesti merkityksellisen tästä tutkimuksesta tekee

sen syventyminen voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden sisäiseen tarkastukseen ja riskienhallintaan, sekä erityisesti luvussa 2.5 esitelty kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenvedo. Tässä yhteenvedossa on otettu huomioon niitä tekijöitä, joita erityisesti tarvitaan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden riskienhallinnassa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenvedoa on mallinnettu muiden käsiteltyjen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mallien pohjalta, joita ovat COSO-ERM –malli sekä STOPE -malli.

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida irrottautua tutkijan arvolähtökohdista. Näin ollen väistämättä tutkijan arvot muokkaavat tutkittavan asiakokonaisuuden tai ilmiön ymmärtämistä. Laadullisessa tutkimuksessa ei siis voida saavuttaa perinteisten käsitysten mukaista objektiivisuutta, koska tutkija ja tutkimuksen kautta saatu tieto ovat saumattomasti yhteydessä toisiinsa. Tutkimuksen aineiston analyysissä käytetään abduktiivista päättelyä, eli aineistosta saatu tieto ja ymmärrys sidotaan yhteen teoreettisten lähtökohtien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

1.2 Tutkimuksen keskeiset rajaukset

Tässä tutkimuksessa keskitytään voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kentästä evankelisluterilaisen kirkon seurakuntiin. Seurakuntakentästä tutkimus rajataan koskemaan Tampereen seurakuntayhtymää, joka on tutkimuksen case-tapauksena ja tutkimuskohteena. Tutkimuksessa avataan tutkimuskohdetta tarpeellisin osin. Tutkimuskohdetta reflektoidaan muodostetun kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksessä.

Tutkimuksen viitekehys muodostuu sisäisen tarkastuksen ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tutkimuskirjallisuuden tarkastelun ympärille. Viitekehyksen rajaaminen vaati tutkimuksen edetessä joustavuutta ja prosessikirjoittamista, sillä kansainvälistä tutkimuskirjallisuutta sisäisestä tarkastuksesta ja riskienhallinnasta yleensä on runsaasti. COSO-ERM –mallin valinta viitekehykseen oli luontevaa, koska COSO-ERM –malli nousi esiin lähes jokaisessa aineistohaussa kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyen. Sen rinnalle oli kuitenkin mielekästä löytää vastapainoksi jokin vähemmän tunnettu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malli. STOPE -malli tarjoaa niin mainion viitekehyksen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan, että on oikeastaan ihme, että se ei ole saanut laajempaa tunnettuutta kansainvälisellä

tutkimuskentällä. Näiden kahden mallin lisäksi viitekehyksessä on muodostettu kolmas yhteen kokoava kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malli. Tässä mallissa on pyritty keskittymään siihen, että se vastaa erityisesti voittoa tavoittelemattomien organisaation kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mallintamisen tarpeisiin. Viitekehyksestä on rajattu pois kaikki muut riskienhallinnan mallit ja teoriat.

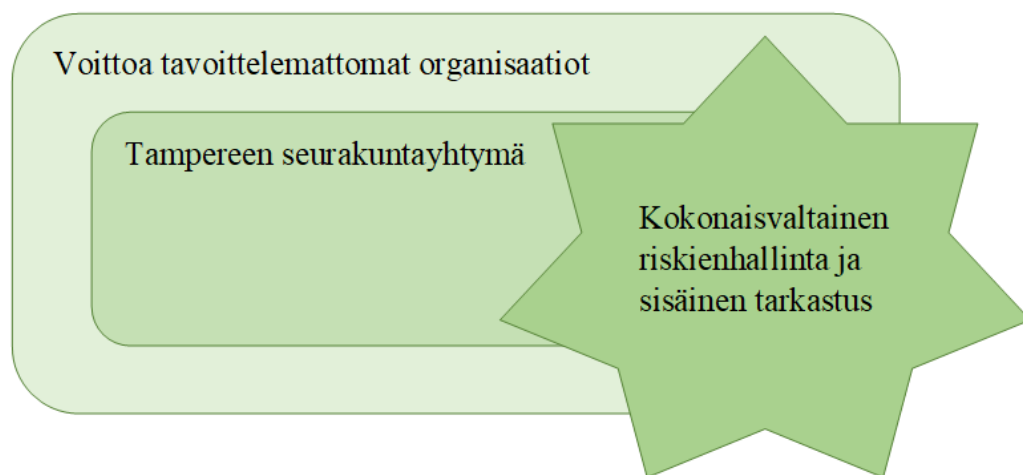
Tässä tutkimuksessa sivutaan sisäistä valvontaa, mutta se on rajattu pois tarkastelun keskiöstä. Sisäinen valvonta tarkoittaa organisaatioon muodostettuja toimenpiteitä, toimintatapoja ja kontroleja, joiden tarkoitus on tuottaa läpinäkyvyyttä ja ehkäistä väärinkäytöksiä. Riskienhallinta on käsitteenä laajempi kuin sisäinen valvonta. Siinä missä sisäinen valvonta keskittyy pääasiassa negatiivisiin, organisaatiota uhkaaviin riskeihin, riskienhallinta puolestaan ottaa huomioon myös sellaiset riskit, joissa jonkin toimenpiteen käyttämättä jättäminen ehkäisee positiivisen lopputuloksen. Riskienhallinnan avulla organisaatio pyritään ottamaan haltuun kokonaisvaltaisesti. (Ahokas 2012, 11-12; COSO 2004b, 3-7.) Sisäisen valvonnan käsitteen pääosittaista pois rajaamista tästä tutkimuksesta perustellaan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tarpeella keskittyä sekä negatiivisten että positiivisten riskien hallintaan. Voittoa tavoittelematon organisaatio, jonka rahoitus riippuu yksittäisten ihmisten jäsenyydestä tai lahjoituksista, on herkkä maineriskeille. Maineriskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatiosta saatu käsitys muuttuu negatiiviseksi jonkin asian realisoitumisen johdosta. Maineriskejä voi olla sekä negatiivisia että positiivisia. Voittoa tavoittelematon organisaatio voi maineriskien realisoiduessa menettää merkittävän osan olemassa oloonsa perustuvista tulonlähteistä. (O’Callaghan 2007, 109.)

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eroavat voittoa tavoittelevista organisaatioista kahdella tavalla: Ensiksi voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden rahoituksen lähde on pääsääntöisesti lahjoitus- tai jäsenistöperusteinen, kun taas voittoa tavoittelevilla organisaatioilla rahoitus tulee myyntituottoina. Toiseksi voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminnan tavoite on arvolähtöinen ja yhteiskunnan olosuhteita muuttamaan pyrkivä. Voittoa tavoittelevilla organisaatioilla toiminnan tavoite on taloudellisen hyödyn tavoittelu, joskin rinnalla voi olla yhteiskunnallisen vaikutuksen tuottaminen. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot vaikuttavat maailmanlaajuisesti ja niiden toiminnalla on laajaa vaikutusta yhteiskuntaa. (Drucker, 2008, 8; Dobrai, 2010, 163.)

Tutkimuksessa kiinnitetään sisäinen tarkastus ja riskienhallinta osaksi seurakuntakontekstia. Tutkimuksessa rajataan ulkopuolelle sisäiseen valvontaan laajemmin liittyvät tekijät ja keskitytään ainoastaan sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan kenttään. Seurakunnat eivät ole

immuuneja yhteiskunnassa ja ihmismielessä vaikuttaville tekijöille. Kattavan riskienhallinnan ja systemaattisen sisäisen tarkastuksen kautta seurakunnat voivat pyrkiä varmistumaan haittatekijöiden minimoimisesta.

Kuviossa 1. havainnollistetaan tutkimuksen toimintakontekstien ja elementtien suhdetta toisiinsa. Voittoja tavoittelemattomat organisaatiot muodostavat laajan joukon erilaisia organisaatioita, joista Tampereen seurakunta on oma itsenäinen toimijansa ja yksikkönsä. Kokonaisvaltainen riskienhallinta ja sisäinen tarkastus puolestaan ovat moniulotteisia ilmiöitä, joiden säteet ulottuvat mainittuihin organisaatioihin (Kuvio 1.). Tässä tutkimuksessa kokonaisvaltainen riskienhallinta ja sisäinen tarkastus pyritään näkemään selkeinä, vaikkakin monipuolisina ilmiöinä.



Kuvio 1. Riskienhallinta ja sisäinen tarkastus ilmiöinä tutkimuskontekstissa

Tutkimus jakaantuu rakenteellisesti kuuteen osaan. Ensimmäinen osa toimii paitsi johdantona tutkimuksen aihepiiriin, myös metodologian avaajana. Toinen osa pureutuu tutkimuksen viitekehykseen. Tässä luvussa tarkastellaan ensiksi sisäistä tarkastusta niin kotimaisen kuin kansainvälisenkin tutkimuskirjallisuuden perusteella, sekä luodaan katsaus sisäiseen tarkastuksen konkreettiseen työhön. Lisäksi toisessa luvussa tarkastellaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kenttään COSO-ERM-mallin, STOPE-mallin sekä näiden ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta muodostetun yhteenvedon, yhteisen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mallin kautta.

Tutkimuksen kolmas osa koostuu Tampereen seurakuntayhtymän esittelystä. Tampereen seurakuntayhtymää tarkastellaan tässä toisaalta julkisena luottamushenkilöorganisaationa,

toisaalta voittoa tavoittelemattomana organisaationa. Lisäksi kuvataan sisäistä tarkastusta ja riskienhallintaa Tampereen seurakuntayhtymän näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen neljännessä osassa syvennyttään Tampereen seurakuntayhtymästä saadun kirjallisen aineiston sekä teemahaastattelun keinoin kerätyn aineiston analyysiin. Aineistoa avataan ja kuvataan. Lisäksi ja erityisesti tässä luvussa aineiston ja teoreettisen viitekehyksen välille muodostetaan keskustelua.

Viidennessä osassa luodaan aineiston analyysin pohjalta keskeiset tulokset. Analysoinnin avulla on edellisessä luvussa nostettu keskusteluun ne asiat, joiden avulla tässä luvussa vastataan tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen viimeisessä, kuudennessa luvussa tuloksista johdetaan johtopäätöksiä. Tässä luvussa arvioidaan lisäksi tutkimuksen luotettavuutta, sekä linjataan tulevaisuuden tutkimushaasteita ja -mahdollisuuksia tämän tutkimuksen pohjalta.

1.3 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkielman keskiössä on seurakunnissa toteutettava sisäinen tarkastus ja riskienhallinta. Näitä tarkastellaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmasta, Tampereen seurakuntayhtymän kontekstissa. Tutkittava ilmiö on kontekstissaan hyvin käytännönläheinen. Tutkimusongelma muunnetaan tieteellisesti vastattavaksi lähestymällä aihepiiriä tutkimustiedon kautta ja kiinnittämällä teoreettisessa viitekehyksessä Tampereen seurakuntayhtymä osaksi tätä.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on:

Miten riskienhallintaa ja sisäistä tarkastusta harjoitetaan, ja minkälainen merkitys niillä on voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa?

Sekä tähän liittyvä alakysymys:

Millaista lisäarvoa sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tuottavat voittoa tavoittelemattomille organisaatioille ja millaisin menetelmin tätä seurataan?

Yllä olevien kysymysten avulla etsitään vastauksia siihen, miten riskienhallinta ja sisäinen tarkastus toteutuvat voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa yleensä ja Tampereen

seurakunnassa erityisesti. Lisäksi tavoitellaan ymmärrystä siitä, millaista lisäarvoa sisäinen tarkastus ja riskienhallinta voivat tuottaa voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Kiinnostuksen kohteena on näiden lisäksi sisäiseen tarkastukseen ja riskienhallintaan liittyvä seuranta, dokumentointi ja raportointi voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa.

1.4 Miten tutkimus tehdään - metodologia

Tutkimus on toteutettu toisaalta teoreettisen viitekehyksen muodostamisen kautta, toisaalta empiirisen osuuden myötä. Kvalitatiivinen metodologia yleensä perustuu laajaan eksistenstiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan (Metsämuuronen 2006, 88). Tämän tutkimuksen tiedonintressi edustaa hermeneuttista koulukuntaa. Hermeneutiikka ymmärretään tieteenfilosofiana, joka pitää esillä sekä ymmärryksen että tulkinnan lisäämistä, sekä niiden merkityksiä ja vaikutuksia. Hermeneuttinen tiedonintressi on pohjimmiltaan ontologista. Tällä tarkoitetaan oppia siitä, millainen on olemassaolon ja näkyvän todellisuuden olemus. Lisäksi ontologia tarkastelee, mitä on mahdollista tietää olemassaolosta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 20-21; Metsämuuronen 2006, 84-88.)

Hermeneuttinen tieteenfilosofia on toiminut käytännön perustana epistemologian kehityksessä. Epistemologia tarkastelee, millainen suhde tutkijalla ja tutkittavalla on keskenään. Epistemologian kautta ymmärrettiin, että on olennaista hahmottaa ja tutkia ihmisen toimintaa ja ymmärrystä. Pääsääntöisesti kvalitatiivinen tutkimus syventyy tarkastelemaan ihmisten toimintaa. Sitä pyritään tutkimuksen keinoin tulkitsemaan ja ymmärtämään. Tulkitseva, hermeneuttinen tiedonintressi on paitsi keskeinen, myös perinteinen osa kvalitatiivista tutkimusta, jota tämä tutkimus edustaa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 20-21; Metsämuuronen 2006, 84-88.)

Laadullinen tutkimusaineisto on hankittu Tampereen seurakuntayhtymästä. Tutkimukseen on haastateltu puolistrukturoidun teemahaastattelun menetelmällä sisäiseen tarkastukseen ja riskienhallintaan liittyviä avainhenkilöitä Tampereen seurakuntayhtymästä. Liitteenä (Liite 1.) on teemahaastattelun runko.

Teemahaastattelun toteuttaminen edellyttää syvällistä perehtymistä aihepiiriin. Olennaista on tuntea ja tunnistaa haastateltavien tilanne ja siihen liittyvät muuttujat. Haastattelua edeltävä sisältö- ja tilanneanalyysi ovat teemahaastattelussa keskeisellä sijalla. Käsiteltävät teemat

valitaan tutkimuskohteeseen ja aihepiiriin perehtymisen kautta. Teemahaastatteluun valittavien haastateltavien valitseminen tehdään harkinnalla, ja tutkittavaksi valitaan sellaisia avainhenkilöitä, joilta arvioidaan saatavan parhaiten aineistoa tutkimuksen toteuttamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 136, 149; Kvalimot, 2017.) Lisäksi tämän tutkimuksen aineisto koostuu Tampereen seurakuntayhtymän sisäiseen tarkastuksen ja riskienhallintaan liittyvästä kirjallisesta materiaalista, kuten päättävien elinten pöytäkirjoista, ja riskienhallinnan dokumenteista.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on valitun ilmiön ymmärtäminen. Tässä tutkimuksessa syvennyttään Tampereen seurakuntayhtymän sisäiseen tarkastukseen ja riskienhallintaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmasta. Koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole muodostaa laajasti sovellettavia syy-seuraussuhteita, vaan päinvastoin pyrkiä ymmärtämään tiettyä ilmiötä rajatussa kontekstissa, on päätetty valita kvalitatiivinen tutkimusote. Abduktiivista päättelyä perustellaan aineiston sitomisella aiheeseen liittyvään tutkimuskirjallisuuteen, jolloin käsittelyssä oleva ilmiö nidotaan osaksi laajempaa kokonaisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136; KvaliMOTV, 2017.)

Tutkimus on paitsi laadullinen ja empiirinen, se edustaa myös tapaustutkimuksen mallia. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka tutkii monipuolisilla tiedonhankintamenetelmillä jotakin tiettyä, rajattua tapahtumaa tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimuksen määrittelystä tekee haastavaksi se, että tutkittava tapaus voi edustaa mitä vain olemassa olevaa tapahtumaa tai toimintaa. Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen kohteena on rajattu ilmiö. Tarkastelun kohteena on Tampereen seurakuntayhtymä ja erityisesti siellä toteutettava sisäinen tarkastus ja riskienhallinta. Laajempaa kontekstina tapaustutkimuksen kohteelle edustavat voittoa tavoittelemattomat organisaatiot. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130. Metsämuuronen 2006, 90.)

2 SISÄINEN TARKASTUS JA KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA VIITEKEHYKSENÄ

Seurakuntien riskienhallintaan ja sisäiseen tarkastukseen liittyen on tehty muutamia kotimaisia pro gradu -tutkielmia viimeisten vuosien aikana (Kurppa 2008; Mikkola 2011; Nikander 2008). Lisäksi seurakuntien taloutta ja tarkastusta yleisesti sivutaan muutamissa pro gradu -tutkielmissa. Muun muassa Sariola (2012) on tutkinut seurakuntien ja seurakuntayhtymien investointiedellytyksiä, ja käsittelee tutkielmassaan myös riskienhallintaan liittyviä näkökulmia seurakuntakontekstissa. Voidaan kuitenkin todeta, että aihe on varsin ohuesti tutkittu. Kansainvälisellä areenalla tulos on lähes yhtä ohut. Sen sijaan sisäinen tarkastus ja riskienhallinta sellaisenaan ovat kansainvälisesti laajasti tutkittuja ilmiöitä

Sisäinen tarkastus on organisaation johdon tukitoimi, jolla varmistetaan laillisuutta sekä riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan toteutumista (Kuuluvainen 2013, 17- 20). Riskienhallinta puolestaan on osa sisäistä valvontaa, ja se mielletään keskeiseksi osaksi hyvää hallintotapaa. Organisaatioita on viimeisen vuosikymmenen aikana ohjattu lainsäädännön muutosten kautta kiinnittämään yhä enemmän huomiota riskienhallinnan järjestämiseen. (Kuntalaki 2012; Oulasvirta, Paananen, Kiviaho & Sandström 2014, 253-256.) Riskienhallintaan on kehitetty malleja, joiden pohjalta organisaatiot voivat paitsi tarkastella myös käytännössä mallintaa omaa riskienhallintaansa.

Tässä luvussa syvennyttään ensiksi sisäiseen tarkastukseen ja sen merkitykseen voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Sisäisen tarkastuksen tarkastelun jälkeen pureudutaan riskin käsitteeseen ja kahteen erilaiseen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malliin. Tähän tutkimukseen valitut kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mallit ovat COSO-ERM sekä STOPE -mallit. Tämän luvun lopuksi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malleista kootaan yhteinen koonti, jossa painotetaan riskienhallintaa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa.

2.1 Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastus on organisaation johdon tukitoimi. Sen keskeisiin tehtäviin kuuluu tarkastella ja arvioida organisaation toteuttamaa riskienhallintaa, sisäistä valvontaa, laatua sekä vaatimustenmukaisuuden noudattamista. Lisäksi hyvän hallintotavan toteutumisen valvominen ja arvioiminen kuuluvat sisäisen tarkastuksen tehtäviin. Sisäinen tarkastus tuottaa arviointi- ja varmennuspalvelua sekä suorittaa konsultointia. Sisäisellä tarkastuksella pyritään tuottamaan organisaatiolle lisäarvoa. (Kuuluvainen 2013, 17-20.) Lisäarvolla tarkoitetaan organisaation tuottaman, ja asiakkaan havaitseman hyödyn lisääntymistä. Yleensä lisäarvon ajatellaan syntyvän toimintojen sisällä tai niiden liitoksissa. (Mattila 2006, 9.) Sisäisen tarkastuksen riippumattomuus on välttämätön edellytys sen luotettavuuden ja läpinäkyvyyden varmistamiseksi. Sisäisen tarkastuksen merkitys on kasvanut erityisesti suurten organisaatioiden johdon oikeana kätenä, toiminnan läpinäkyvyyden vahvistajana ja organisaation riskienhallinnan varmentamisen keskeisenä toimijana. (Leech 2015, 47- 50.)

Sisäinen tarkastus toimii suhteessa kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan tuottamalla tarkastustietoa mahdollisista riskeistä ja niiden toteutumisesta tai toteutumisen uhista. Sisäinen tarkastus viimeisten vuosikymmenten aikana kehittynyt yhä enemmän organisaation strategisella ja operatiivisella tasolla toimivaksi monipuoliseksi tarkastustoiminnoksi. Sisäinen tarkastus poikkileikkaa parhaimmillaan organisaation kaikki osa-alueet ja seuraa laillisuuden toteutumista. Lisäksi sisäisen tarkastuksen kautta voidaan tuottaa välineitä tai mittaristoja, joiden avulla riskienhallinnassa tai sisäisessä valvonnassa havahdutaan huomaamaan ajankohtaiset riskit tai väärinkäytökset. Spira & Page ovat artikkelissaan (2003) ja teoksessaan (2004) hahmottaneet eroa ja eron merkitystä sisäisen tarkastuksen, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan välillä. Näiden erillään pitäminen omina toimintoinaan tukee heidän mukaansa parhaiten organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista. Sisäisen tarkastuksen paikka riskienhallinnan varmentajana ja laillisuuden tarkastajana on keskeinen organisaation riskien välttämiseksi. Sisäisen tarkastuksen toinen keskeinen rooli strategisen kehittämisen keskiössä on yhä vahvemmin todellisuutta niissä organisaatioissa, joissa tarkastuksen ja valvonnan keinoin halutaan varmistaa riskienhallinnan vahvuus ennaltaehkäisevänä toimintona. (Spira & Page 2003, 651-658; Spira & Page 2004, 84-92.)

Mihret & Grant (2017) ovat tuoreessa tutkimuksessaan tarkastelleet sisäisen tarkastuksen roolia suhteessa riskienhallintaan. He ovat tarkastelussaan päätyneet vastaavanlaisiin argumentteihin

kuin Spira & Page (2003) lähes 15 vuotta aiemmin. Mihret & Grant (2017) tarjoavat sisäisen tarkastuksen rooliksi yhä enenevässä määrin riskienhallinnan tarkastusta ja tukea. Sisäinen tarkastus nähdään tässä osana hyvää hallintotapaa, ja sen olemassa oloon todetaan perusteet sekä ennaltaehkäisevänä että jälkikäteistarkastuksena toimivana elementtinä. (Mihret & Grant 2017, 703-712; Spira & Page 2003, 651-658.)

Sisäistä tarkastusta voidaan toteuttaa erilaisissa organisaatioissa eri tavoilla. Organisaatiossa voi olla oma sisäisen tarkastuksen yksikkö tai sisäisen tarkastuksen palvelut on voitu muun muassa ulkoistaa ulkopuoliselle taholle. Keskeistä sisäisen tarkastuksen toteuttamisessa on sen keinot heijastaa organisaation kohtaamia riskejä ja löytää menetelmiä niihin puuttumiseksi. (Kuusela & Ollikainen 2005, 131-132.)

Sisäinen tarkastus on muovautunut vuosikymmenten aikana nykyisen kaltaiseksi. Sisäisten tarkastajien kansainvälinen pääjärjestö IIA (The Institute of Internal Auditors) perustettiin vuonna 1941 New Yorkissa. IIA:n synnystä lähtien sisäisen tarkastuksen tehtäväalue on laajentunut organisaatioiden sisällä ja toimenkuva on muodostunut asiantuntijatehtäväksi. 1950-1960-luvuilla sisäisessä tarkastuksessa korostettiin virheiden ja väärinkäytösten etsimistä. Siirryttäessä 1970-1980 luvuille sisäinen tarkastus keskittyi järjestelmien heikkouksien löytämiseen ja parannusehdotusten tekemiseen. Sisäinen tarkastus alkoi tuottaa yhä enemmän lisäarvoa organisaatiolle. 1990-luvulla sisäisessä tarkastuksessa korostettiin riskienhallintaa ja valvontaa, jolloin huomio oli riskeissä ja niiden välttämässä. Viimeisten vuosikymmenten aikana sisäinen tarkastus on ollut voimakkaassa muutoksessa ja kasvussa. Tämän päivän sisäiseen tarkastukseen kuuluu aiemmin mainittujen lisäksi ja osin sijasta organisaation hyvän hallintotavan arviointi, yhteiskuntavastuun seuraaminen, laadun arviointi sekä organisaation eettiset kysymykset. (Kuuluvainen 2006, 20-21; Mihret & Grant 2017, 703-712.)

Sisäisen tarkastuksen toimintaa ohjaavat kansainväliset sisäisen tarkastuksen ammattistandardit. Ammattistandardit jaetaan kolmeen ryhmään: ominaisuusstandardeihin, toteutustapastandardeihin ja soveltamisstandardeihin. Ominaisuusstandardeilla määritellään ominaisuuksia, joita niillä henkilöillä ja yksiköillä on tärkeä olla, jotka hoitavat työssään sisäisen tarkastuksen tehtäviä. Sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden ja objektiivisuuden edellytys sekä henkilökohtaisena että organisatorisena velvoitteena kuvataan ominaisuusstandardeissa. Soveltamisstandardeja käytetään ominaisuus- ja toteutustapastandardien yhteydessä määrittelemään tarkemmin eri standardien vaihtuvia ominaisuuksia. Toteutustapastandardeilla avataan sisäisen tarkastuksen toiminnan johtamista,

työn luonnetta sekä varsinaista arviointi- ja varmistusprosessia. (Mikola 2013, 88-96; Lampe & Sutton 1994, 335-348.)

Kansainvälisesti sisäistä tarkastusta on tutkittu pitkään. Auditoinnin ja arvioinnin teoria, theory of auditing, liittyy sisäisen tarkastuksen laajempaan arvioinnin kenttään. Kansainvälisesti tunnettu auditoinnin teorian kehittäjä ja puolestapuhuja Flint loi auditoinnin teorian perustaa (ks. Flint, 1988). Tuoreempaa kansainvälistä tutkimusta auditoinnin teoriasta ovat tuottaneet muun muassa tutkijat Whittington ja Pany (2013). Suomalaisessa kontekstissa sisäisen tarkastuksen tutkimus on vielä varsin alkumetreillä. Heikkilän (2011) lisensiaatintyö sisäisen tarkastuksen roolista poliisin sisäisessä valvonnassa syventyy sisäisen tarkastuksen maailmaan. Lisäksi muun muassa Agbejulen ja Jokipiin tutkimus (2008) strategiasta, kontrollitoimista, valvonnasta ja tehokkuudesta pureutuu sisäisen tarkastuksen kenttään. (ks. Whittington & Pany 2013; Heikkilä 2011; Agbejule & Jokipii 2008.)

2.1.1 Sisäinen tarkastus lisäarvon tuottajana

Taloudellisella lisäarvolla tarkoitetaan tilannetta, jossa jonkin toiminnon olemassaolo tuottaa enemmän voittoa organisaatiolle kuin tilanne, jossa tekijää ei olisi. Sisäisen tarkastuksen keskeisenä tehtävänä on tuottaa olemassaolollaan organisaatiolle lisäarvoa. Tätä lisäarvoa sisäinen tarkastus tuottaa olemalla riippumaton toimija organisaation hallituksen ja ylimmän johdon rinnalla. Usein sisäinen tarkastus on näiden ulkopuolinen, mutta organisaation sisäinen tukitoiminto. Lisäarvo syntyy, kun sisäinen tarkastus toteuttaa tehtävänsä, eli objektiivista arviointi- ja varmistustoimintaa, jolloin organisaation sisällä tai sen ulkopuolella olevat, toimintaa uhkaavat tekijät havaitaan ajoissa. Sisäisen tarkastuksen lisäarvo syntyy myös siitä, miten se tukee organisaation kehittämistä, uusien innovaatioiden syntyä sekä tavoitteiden saavuttamista. Sisäisen tarkastuksen työ ulottuu läpi ja halki koko organisaation. Se alkaa ylimmän johdon tukitoiminnasta, mutta läpivalaisee koko organisaation toimintakentän. (Paavola ym. 1997, 128-131; Sisäinen tarkastus 2018.)

Sisäiset tarkastajat ry, eli sisäisten tarkastajien katto-organisaatio Suomessa, on kehittänyt organisaation johdon tueksi sisäisen tarkastuksen järjestäytymisperiaatteet (Sisäinen tarkastus, 2018). Tämän ohjeistuksen perusteella sisäinen tarkastus tuottaa lisäarvoa tuomalla läpinäkyvyyttä riskienhallintaprosessiin, johtamiseen ja koko organisaatiota läpileikkaavaan

sisäiseen valvontaan. Lisäarvo voi olla taloudellista tai organisaation todellisuutta muuten vahvistavaa.

Strateginen suunnittelu on sisäisessä tarkastuksessa yleensä ja lisäarvon tuottamisessa erityisesti keskeisellä sijalla. Strategisen suunnittelun avulla voidaan hahmottaa niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti tuottaisivat paitsi merkitystä, myös taloudellista hyötyä organisaatiolle. Taloudellisen lisäarvon tavoittamisen perustana on, että organisaation kaikki osa-alueet ja elementit ovat hyvin tunnettuja ja tuottavassa käytössä. Strategiseen suunnitteluun tukeutuvalla sisäisellä tarkastuksella voidaan varmistaa koko organisaation joustava toiminta. (Paavola ym. 1997, 128-131)

Strategisen johtamisen lisäksi sisäisen tarkastuksen tuottaman taloudellisen lisäarvon käsittelyn yhteydessä on luontevaa esitellä lyhyesti innovaatio suhteessa taloudelliseen lisäarvon tuottamiseen. Innovaatio on tuote, joka syntyy, kun taloudellisen lisäarvon tuottaminen on juurtunut strategisen johtamisen ja suunnan näytön kautta, kun organisaatiossa on tilaa luovuudelle ja kun organisaation yhteinen näky, visio, on selkeä. Taloudellinen lisäarvo voidaan mallintaa ja jakaa selkeiksi osatekijöiksi. Näiden osatekijöiden avaamisen kautta voi aueta mahdollisuuksia innovoinneille ja uusille avauksille. Strategisesti napakka ja osuva innovaatio voi olla organisaatiolle merkittävän lisäarvon tuottaja. (Malinen & Haahtela 2007, 23-27.)

Yksityisen sektorin liiketoiminnan harjoittajien tavoitteena on taloudellisen tuoton ja lisäarvon saavuttaminen. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat kolmannelle sektorille sijoittuvat voittoa tavoittelemattomat organisaatiot. Niitä yhdistää ja määrittelee se, että ne eivät itse tarkoituksena pyri saamaan taloudellista voittoa toiminnastaan. Kuitenkin, vaikka organisaatio ei tavoittelisi itse tarkoituksena taloudellista tuottoa ja lisäarvoa, jokaisella organisaatiolla on tavoitteensa. Organisaatio saavuttaa päämääränsä paremmin, jos se osaa käyttää resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti, eli, jos se osaa tuottaa lisäarvoa mahdollisimman pienillä kuluilla. (Paavola ym. 1997, 149-151.)

2.1.2 Riippumattomuus sisäisen tarkastuksen mahdollistajana

Riippumattomuus määritellään tässä tutkimuksessa vapaudeksi riippuvuussuhteista, jotka voisivat vaikuttaa yksittäisen henkilön kykyyn toimia ilman sidonnaisuuksia. Tähän liittyy

läheisesti se, että myös ulkopuolelta voidaan arvioida tai todentaa henkilön riippumattomuus ja objektiivisuus tietyssä tilanteessa tai asiayhteydessä. (Saarikivi 2000, 46.) Riippumattomuudella tarkoitetaan itsenäisyyttä, eli kykyä omaehtoiseen ajatteluun ja päätöksentekoon. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa kukaan muu henkilö tai olosuhde ei pääse vaikuttamaan asianomaisen valintoihin. (Horsmaheimo & Steinerin 2008, 254.)

Voidaan kyseenalaistaa, voiko kukaan ihminen missään tilanteessa olla täysin riippumaton vallitsevista olosuhteista tai muista ihmisistä. Sisäisessä tarkastuksessa tarkastaja pyrkii ehdottomaan riippumattomuuteen, mutta samaan aikaan on muun muassa tiedon saannissa suurelta osin riippuvainen tarkastuksen kohteena olevan organisaation työntekijöistä. Suurinta mahdollista riippumattomuutta voidaan todeta olevan se, että pyrkii minimoimaan riippuvuutta aiheuttavat tekijät toiminnastaan ja päätöksenteostaan. Riippumattomuus on uskottavaa silloin, kun se arvioidaan luotettavaksi paitsi tarkastajan itsensä toimesta, myös ulkoapäin tarkastellen. (Saarikivi 2000, 62–63; Horsmanheimo & Steiner 2008, 254.)

Sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta pidetään sen keskeisenä luotettavuutta varmentavana elementtinä (Kuuluvainen 2013, 109). Organisatorisesta näkökulmasta sisäisen tarkastuksen riippumattomuus tarkoittaa muun muassa sitä, että sisäinen tarkastus on toiminnallisesti suoraan organisaation hallituksen tai sitä vastaavan johtoelimen alainen. Riippumattomuuden voidaan todeta olevan asenne tai toiminnan tapa, jossa keskeisellä sijalla ovat rehellisyys, vilpittömyys, lahjomattomuus ja objektiivisuus. Riippumattomuuden osatekijöitä on vaikea mitata, joten on haastavaa arvioida riippumattomuuden kokonaisvaltaista toteutumista. Toisaalta on mahdollista arvioida sitä, millaiselta henkilön objektiivisuus vaikuttaa muiden ihmisten näkökulmasta. Siten ei riitä se, että henkilö tosiasiallisesti on riippumaton, vaan hänen on myös annettava vaikutelma riippumattomuudesta. Näin ollen sisäisen tarkastuksen tai sisäisen tarkastajan tehtävissä toimivan henkilön riippumattomuus vaarantuu jo silloin, kun sitä perustellusti kyseenalaistetaan ulkopuolelta. (Dunn 1996, 21.)

Riippumattomuuden ehdoton edellytys kaikelle sisäisen tarkastajien toiminnalle määritellään sisäisten tarkastajien kansainvälisen pääjärjestön (The Institute of Internal Auditors, IIA) julkaisemissa ammattistandardeissa. Standardin nro. 1100 kuvaama sisäisen tarkastuksen riippumattomuus tarkoittaa sellaisten tilanteiden tai olosuhteiden välttämistä, jotka horjuttavat sisäisen tarkastajan objektiivisuutta tai toisten ihmisten luottamusta siihen. Lisäksi sisäisen tarkastajan on toimittava objektiivisesti, eli puolueettomasti niin, ettei kenenkään toisen henkilön mielipide saa vaikuttaa sisäisen tarkastajan toimintaan. (IIA Ammattistandardit 2012, 5; Stewart & Subramaniam 2010, 329-332.)

Tässä tutkimuksessa riippumattomuus nähdään aiemman tutkimustiedon perusteella keskeiseksi, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan uskottavuutta ja luotettavuutta vahvistavaksi tekijäksi.

2.2 Riski -ennakoitu joukko olettamuksia

Riski määritellään muuttujaksi, joka heikentää tai vahingoittaa organisaation mahdollisuuksia saavuttaa asettamansa tavoitteet (Burnaby & Hass 2009, 540). Riski on ennakoitu, arvioitu ja hypoteettinen joukko olettamuksia siihen asti, kunnes se on tunnistettu ja todistettu (Vinnari & Skærbæk 2014, 516). Blumme ym. (2005) kuvaavat riskiä epävarmuutena tulevista tilanteista tai tapahtumista. Mitä todennäköisemmäksi riski arvioidaan ja mitä merkittävämpiä uhkia riski toteutuessaan aiheuttaa organisaatiolle, sitä voimakkaimmin keinoin sitä tulee pyrkiä hallitsemaan. (Blumme ym. 2005, 80.)

Riski voidaan jakaa useaan eri ryhmään sillä perusteella, millaisia vaikutuksia sillä toteutuessaan on. Tässä tarkastellaan kahta riskityyppiä: maineriskiä ja taloudellista riskiä. Maineriski on valittu tarkastelun kohteeksi, koska voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, joiden rahoitus koostuu lahjoitusvaroista tai jäsenmaksuista, ovat erityisen herkkiä maineriskien vaikutuksille. Taloudellisen riskin realisoituminen vaikuttaa niin ikään voittoa tavoittelemattoman organisaation toimintaan merkittävästi, sillä vaikka voittoa tavoittelemattomat organisaatiot pyrkivät turvaamaan toimintansa taloudellisen perustan, ne eivät kerää runsasta pääomaa, jolla voisi paikata voimakkaan ja yllättäen realisoituneen taloudellisen riskin vaikutuksia. (O'Callaghan 2007, 109.)

Maineriskillä tarkoitetaan sellaisen riskin toteutumista, mikä vaikuttaa organisaation maineeseen negatiivisesti. Maineriski voi olla joko paikallinen tai toimialakohtainen. Toimialakohtainen maineriski tarkoittaa tilannetta, jossa jonkin riskin realisoituminen vaikuttaa kaikkiin sen toimialan organisaatioihin laajasti, vaikka yksittäisellä toimialaan kuuluvalla organisaatiolla ei olisi tekemistä riskin realisoitumisen kanssa. (O'Callaghan 2007, 113.) Eccles, Newquist ja Schatz (2007) ovat tutkimuksessaan tuoneet esille kolme maineriskin syntyyn vaikuttavaa tekijää: ensimmäinen näistä on maineen ja todellisuuden välinen kuilu, toinen on muuttuneet odotukset sidosryhmissä sekä kolmantena vaikuttavana tekijänä on organisaation heikko sisäinen koordinaatio. Ensimmäisellä maineriskin syntyyn vaikuttavalla

tekijällä (maineen ja todellisuuden välinen kuilu) tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaation maine ei vastaa todellisuutta. Tällöin organisaation vaikutuspiirissä olevien henkilöiden tai tahojen käsitys organisaatiosta ei vastaa, sitä millainen organisaatio todellisuudessa on. Organisaatio voi tällaisen riskin realisoituessa olla mainettaan parempi tai mainettaan huonompi. (Eccles ym. 2007, 107; Aula & Heinonen 2011, 12–13.)

Toinen maineriskin syntyyn vaikuttava tekijä (muuttuneet odotukset sidosryhmissä) tarkoittaa tilannetta, jossa organisaation toiminta, tavoitteet tai ideologia eivät enää kohtaa sen jäsenistön, sidosryhmien tai muiden tahojen odotuksia. Negatiivinen maineriski realisoituu, jos organisaatio ei pysty vastaamaan ihmisten muuttuneisiin odotuksiin. Organisaatio saattaa olla tietämätön odotuksien muuttumisesta, tai se saattaa jättää eri syistä odotuksien muuttumisesta kertovat signaalit huomioimatta. Odotusten muuttuminen voi tapahtua hitaasti tai muutos voi olla yllättävää ja nopeaa. (Eccles ym. 2007, 106–108.)

Kolmantena maineriskien syntyyn vaikuttavana tekijänä Eccles ym. (2007) nostavat käsittelyyn organisaation heikon sisäisen koordinaation. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatio voi vahingoittaa mainettaan oman toimintansa tai virheensä seurauksena. Esimerkiksi tilanteissa, joissa organisaation yksiköt eivät ole samassa linjassa keskenään, voi olla ulospäin maineriskin realisoitumisen syy. Organisaation heikko sisäinen koordinaatio voi vaikuttaa lisäksi siihen, miten selkeästi ja organisoidusti organisaatio tunnistaa ulkoapäin tulevia muuttuneita odotuksia, eli maineriskin toista syntyä. (Eccles ym. 2007, 109.)

Taloudellisella riskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa riskin realisoituminen aiheuttaa taloudellista vahinkoa organisaatiolle (Eccles ym. 2007, 109). Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eivät tavoittele toiminnallaan taloudellista hyötyä. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta, etteikö myös voittoa tavoittelemattomalla organisaatiolla olisi talouteen liittyviä tavoitteita. Tällaisia tavoitteita voivat olla vaikkapa kulujen minimointi tai tuloksen saaminen nolla-tasolle alijäämän sijaan. Jos voittoa tavoittelematon organisaatio tekee toiminnallaan taloudellista voittoa, ylijäämää ei jaeta omistajille. Sen sijaan ylijäämäksi kertyneet varat käytetään toiminnan tai siihen liittyvien toimintojen, kuten kiinteistöjen ylläpitoon ja kehittämiseen. Tästä johtuen voidaan todeta, että vaikka voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eivät tavoittele toiminnallaan voittoa, niillä on kuitenkin taloudellisia tavoitteita, joiden toteutumatta jääminen on taloudellinen riski. (Vuokko 2009; 19-20.)

Riskienhallinta on johtamisen osa, jossa keskitytään organisaatiossa todettuihin tai arvioituihin riskeihin. Riskienhallinnan tarkoituksena on pyrkiä järjestelmällisesti lieventämään tai

vähentämään erilaisia kustannuksia ja haittavaikutuksia, joita riskit toteutuessaan aiheuttaisivat. Tavoitteena riskienhallinnassa on varmistaa toiminnan jatkumisen edellytykset ja organisaation uskottavuus ulospäin myös riskien toteutuessa. (Enberg 2002, 11.) Riskienhallinta voidaan lisäksi määritellä tieteellisestä näkökulmasta. Tällöin se sijoitetaan soveltavan taloustieteen alalle. Tässä määritelmässä riskienhallinnan tavoitteena on mahdollisimman täydellinen kustannus-hyöty -tilanne organisaation kontekstissa. Kustannustehokkuuden näkökulmasta tarkastellen riskienhallinnan tavoitteena on erilaisten riskien pienentäminen. (Vaughan 1997, vii.)

Ensimmäinen kokonaisvaltainen riskienhallinnan malli, jota tässä esitellään, on riskienhallinnan kentällä varsin tuttu, perusteellisesti tutkittu ja ilmeisen toimivaksi havaittu COSO-ERM -malli (esim. Deloitte 2007; Lilja 2016; Kull 2010) Tämä on valittu käsittelyyn sen toimivuuden ja tunnettavuuden vuoksi. Toisena mallina esitellään STOPE-mallin perusteella muodostettu kokonaisvaltainen riskienhallinnan malli. STOPE-malli on alun perin kehitetty tietoturvallisuuden monimuotoiseen käyttöön niin riskienhallinnan kentällä kuin laajemmin, ja sitä on myöhemmin sovellettu organisaatioiden riskienhallintaan myös muista näkökulmista. (Bakry & Bakry 2005, 368-370.) Tässä luvussa muodostetaan tutkimuksen viitekehys näiden kahden kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mallin kautta. Ensin esitellään molemmat mallit erikseen ja lopuksi muodostetaan niiden pohjalta yhteinen, sovellettu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malli. Viitekehys nivotaan myöhemmissä luvuissa yhteen empiirisen aineiston kanssa.

2.3 Kokonaisvaltainen riskienhallinta COSO-ERM -mallin avulla havainnollistettuna

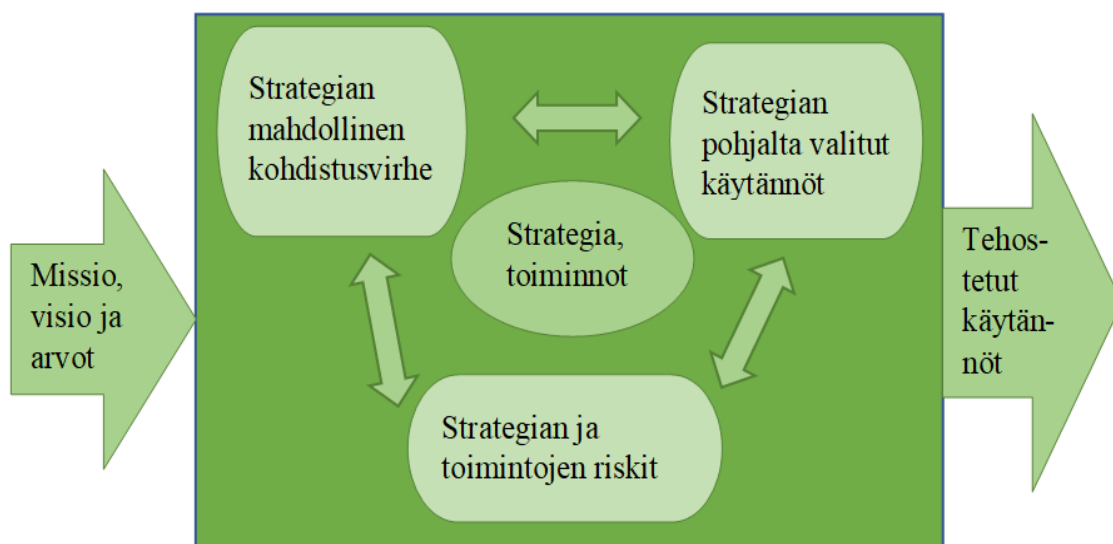
COSO-ERM -malli lienee tunnetuin ja käytetyin riskienhallinnan kokonaisvaltainen malli (esim. Deloitte 2007, 2; Kull 2010; Lilja 2016). COSO on yhdysvaltalainen organisaatio, joka on kehittänyt nimeään kantavan riskienhallinnan mallin. ERM-päätte tulee sanoista Enterprise Risk Management. COSO-ERM -mallin käyttökelpoisuutta puoltaa sen muunneltavuus erilaisiin organisaatioihin ja toimintaympäristöihin. (Oulasvirta ym. 2014, 254.)

COSO-ERM -mallin riskienhallinta määritellään kokonaisvaltaiseksi, koska se pyrkii ottamaan huomioon organisaation toimintakentän mahdollisimman monelta eri näkökulmalta. COSO-

ERM -malli jakaantuu osatekijöihin, jotka esitellään seuraavassa alaluvussa tarkemmin. Nämä osatekijät ovat: 1) prosessit, 2) toteutus strategia- ja suunnitteluprosessissa, 3) toteutus koko organisaatiossa yhteensä ja sen kaikissa osasissa erikseen, 4) ihmisten tuottama vaikutus organisaatiolle, 5) riskienhallinta siinä mittakaavassa, missä halutaan ottaa riskiä, 6) riittävän vahvojen varmuustasojen määrittäminen riskienhallinnan suunnittelussa, sekä 7) tuki tavoitteiden saavuttamiseksi. Liittämällä oman organisaation toiminnot näihin tekijöihin on mahdollista kehittää organisaation riskienhallintaa. (COSO 2004b, 3-7)

2.3.1 COSO-ERM -mallin osatekijät

COSO-malli on ollut kansainvälisesti monipuolisessa ja runsaassa käytössä. Vuosien saatossa sitä on jatkuvasti kehitetty edelleen vastamaan organisaatioiden muuttuviin riskienhallinnan tarpeisiin. Vuonna 2017 julkaistiin uudistettu versio COSO-ERM -viitekehyksestä. Kuviossa 2. on havainnollistettu uudistetun COSO-ERM -mallia yksinkertaistamalla sitä alkuperäisestä. (COSO 2017.)



Kuvio 2. COSO-ERM -malli kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta (Mukaillen: COSO 2017.)

Keskeisellä sijalla mallissa on strategia. Strategiaa lähestytään tarkastelemalla ensin organisaation arvoja, missiota ja visiota. Strategian ja toimintojen tarkastelun yhteydessä

pureudutaan strategian mahdollisiin kohdistusvirheisiin, strategian ja toimintojen olemassa oleviin riskeihin sekä strategian pohjalta valittuihin käytäntöihin. Nämä kaikki strategiaan ja toimintoihin liittyvät tekijät ovat sekä suorissa että käänteisissä suhteissa toisiinsa. Lopuksi mallin mukaan on luotu tehostettuja käytäntöjä, jotka voidaan jalkauttaa organisaatiossa. (COSO 2017.)

Strategian mahdollinen kohdistusvirhe tarkoittaa COSO-ERM -mallissa seuraavaa: Mallin mukaan organisaatiossa päätetyn strategian on tärkeä olla samassa linjassa organisaatiossa laadittujen mission ja vision kanssa. Tämän strategian, vision ja mission yhteisen linjan leikkauspisteessä COSO-ERM -malli näkee riskienhallinnan roolin merkityksellisenä. Jokainen valitun strategian, mission ja vision osa-alue ja linjanveto muodostavat osan riskiprofiilista, jota voidaan peilata organisaation edustamaan riskinottohalukkuuteen. COSO-ERM -malli nostaa riskienhallinnan tahoksi, jonka tulisi arvioida näitä valittuja strategia-, missio- ja visiolinjauksia suhteessa organisaation riskinottohalukkuuteen. Jo tässä organisaation strategisen kehittämisen vaiheessa voisi olla mahdollista haarukoida riskienhallinta mahdollisimman kattavaksi COSO-ERM -mallin mukaan. (COSO 2017.)

Strategian pohjalta valituilla käytännöillä tarkoitetaan COSO-ERM -mallin uudistetussa versiossa niitä organisaation olemassa olon kannalta keskeisiä toimintoja, joita organisaatiossa toteutetaan. Käytännöt kuvaavat tekemisen muotoja ja tapoja, joita voidaan kehittää strategisella suunnittelulla organisaation tavoitteita vastaaviksi. (COSO 2017.)

Strategian ja toimintojen riskit ovat niitä välttämättömiä riskitekijöitä, joita jokainen organisaatio kohtaa toiminnassaan. Strategian ja toimintojen erilaiset riskit ovat COSO-ERM -mallissa kuvattu suhteessa strategian pohjalta valittuihin käytäntöihin ja toisaalta suhteessa strategian mahdollisiin kohdistusvirheisiin. Jos strategisen suunnittelun vaiheessa on kohdistettu resursseja väärin tai tehty muita strategisesti virheellisiä ratkaisuja, se vaikuttaa väistämättä myös toimintoihin ja niissä realisoituihin riskeihin. Olennaista sekä strategisissa että toiminnallisissa riskeissä on, että ne ovat tiedostettuja, ja toteutuessaan tapahtuvat organisaation riskinottohalukkuuden rajoissa. (COSO 2017.)

2.3.2 COSO-ERM -mallin kritiikki

COSO-ERM -kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malli on saanut osakseen myös kritiikkiä. Jo vuonna 2007 Martin & Power julkaisivat artikkelin kyseenalaistaen ERM –mallit yleensä ja COSO-ERM -mallin erityisesti. Artikkelissaan tutkijat kritisoivat COSO-ERM -mallin erillisyyttä käytännön työstä. Martin & Power arvioivat, että kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mallin tulisi ottaa syvällisemmin huomioon esimerkiksi johtaminen, myös strategisen suunnittelun ulkopuolelta. Lisäksi Martin & Power (2007) linjaavat, että COSO-ERM -malli ei tunne organisaatioiden todellisuutta, arjen realismia. Tätä väitettä perustellaan sillä, että COSO-ERM -malli ymmärtää organisaation rajat selkeiksi ja helposti määriteltäviksi. Kuitenkin todellisuus monissa organisaatioissa on huomattavasti tätä moniulotteisempi ja monimutkaisempi. Rationaalinen ajattelu, mihin COSO-ERM -malli nojautuu, ei aina toteudu ihmisten epärationaalisuuden tai organisaatioiden monivivahteisuuden vuoksi. (Martin & Powel 2007, 4-8.)

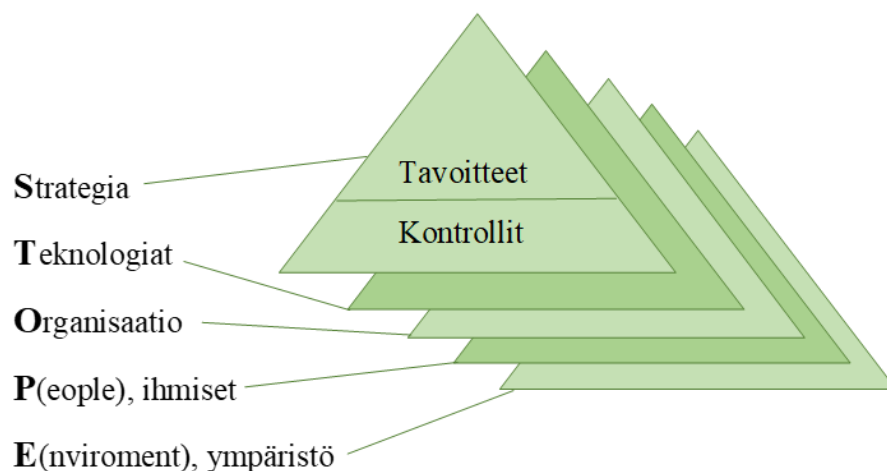
Giniat & Saporito (2007) nostavat keskusteluun COSO-ERM -mallin soveltamisen voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kentällä. Toisaalta Giniat & Saporito korostavat COSO-ERM -mallin monipuolisuutta ja kokonaisvaltaisuutta ja näkevät siinä soveltamisen mahdollisuuksia voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Samalla he kuitenkin toteavat siinä olevan heikkouksia suhteessa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden todellisuuteen. He esittävät muun muassa, että standardiratkaisut eivät sovi erityispiirteiltään monimuotoiseen organisaatioon. Lisäksi Giniat & Saporito (2007) kehottavat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita tarkastelemaan omaa toimintakenttäänsä COSO-ERM -mallia laajemmin, ja luomaan oman mallin sen pohjalta. (Giniat & Saporito 2007, 66-70.)

Seuraavassa luvussa tarkastellaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan STOPE -mallia. STOPE -malli on riskienhallinnan kentällä huomattavasti COSO-ERM -mallia vähemmän tunnettu. STOPE -malli tarjoaa COSO-ERM -mallin kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan täydentäviä näkökulmia. STOPE-mallin tarkastelun jälkeen tarkasteluun nostetaan näiden kahden mallin pohjalta muodostettu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenvetomalli. Tässä yhteenvedossa otetaan erityisesti huomioon COSO-ERM - ja STOPE-mallien kritiikki suhteessa voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin, ja luodaan malli, jossa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden erityispiirteet tulevat huomioon otetuiksi mahdollisimman monipuolisesti.

2.4 Kokonaisvaltainen riskienhallinta STOPE-mallin pohjalta

STOPE -malli on huomattavasti pienimuotoisempaa kannatusta nauttiva riskienhallinnan malli verrattuna COSO-ERM -malliin. STOPE -mallin lähtökohtana ollut tietoturvallisuus ja sen integroiminen eri yhteyksiin lienee rajaukseltaan niin kapea, että mallia ei ole laajalti löydetty. Toisaalta STOPE -mallia on sovellettu julkishallinnon e-palveluiden kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa STOPE -malli puolustaa paikkaansa kokonaisvaltaisella lähestymistavallaan riskienhallinnan kenttään. (Bakry & Bakry 2005, 368-369.)

STOPE -malli pitää sisällään seuraavat organisaation osa-alueet: Strategia, teknologiat, organisaatio, jolla tarkoitetaan organisaation rakennetta, ihmiset, jotka työskentelevät organisaatiossa tai ovat muilla tavoilla siihen sidoksissa, sekä organisaatiota ympäröivä ympäristö, yhteisö tai konteksti. Näiden osatekijöiden sisällä STOPE -malli tarkastelee riskienhallintaa tavoitteiden ja kontrollien kautta. Kuviossa 3. on kuvattu STOPE -malli yksinkertaistaen ja kristallisoiden (Kuvio 3.).



Kuvio 3. Kokonaisvaltainen riskienhallinta STOPE-mallin pohjalta (Mukaillen: Saleh, Alrabiah & Bakry 2007, 284-286).

2.4.1 STOPE -mallin elementit

STOPE -malli sisältää aiemmin mainitut kokonaisvaltaisuutta tukevat elementit. Niistä ensimmäinen, **strategia**, käsittää johtamisen. STOPE -malli ei erittele elementtejä tärkeysjärjestykseen, mutta myöhemmässä tutkimuksessa strategia on nimetty keskeisimmäksi elementiksi siihen kuuluvan johtamisen vuoksi. Strategiaa korostetaan STOPE -mallissa sen perustan luomisen vuoksi. Tällä tarkoitetaan alustaa ja runkoa, jonka päällä koko organisaatio lepää. Organisaatio on yhtä hauras tai vahva kuin sen strategia. STOPE -malli nostaa johtamisen osaksi strategiaa. Johtamisella tarkoitetaan STOPE -mallilla sekä kokonaisvaltaista organisaation strategista johtamista, että organisaation johdon toimeenpanemaa johtajuutta. Varsin laaja-alainen käsitys strategian, johtamisen ja johtajuuden kolmiosuhteisuudesta erottaa STOPE -mallin COSO-ERM -mallista, missä johtamista tai johtajuutta ei vastaavalla tavalla korosteta. (Bakry & Bakry 2005, 368-369; Saleh, ym. 2007, 284-286.)

Toisena elementtinä STOPE -mallissa on **teknologiat**. Näillä tarkoitetaan tässä organisaation tietoliikenteen ja tietoturvallisuuden järjestelmiä. Karkeimmillaan teknologioilla tarkoitetaan niitä välineitä ja koneita, joita tietoteknisten ohjelmien käyttöön vaaditaan. Seuraavan tason muodostavat erilaiset ohjelmistot, joita organisaatio tarvitsee erilaisten toimintojensa ylläpitämiseen. Lisäksi teknologiat voidaan STOPE-mallin mukaan ymmärtää erilaisina, monipuolisina netti-alustoina tai järjestelminä, joiden käyttäjät voivat olla organisaation sisä- tai ulkopuolelta. (Bakry & Bakry 2005, 368-369.)

Kolmantena elementtinä STOPE -malli tarkastelee **organisaatiota itseään**. Tähän STOPE -malli sisällyttää organisaation rakenteen lisäksi sen operaatiot ja prosessit. Organisaatioita tarkastellaan STOPE -mallin tässä osassa useilla eri tasoilla. Esimerkiksi tässä otetaan huomioon informaation kulku niin organisaation sisällä kuin organisaatiosta ulospäin ja organisaatioon sisäänpäin. Informaation kulkua tarkastellaan sellaisenaan, sekä suhteessa organisaatiota ympäröiviin eri tasoisiin yhteistyöverkostoihin. Informaation kulkua arvioidaan riskienhallinnan näkökulmasta kaikissa niissä muodoissa, missä informaation kulkua organisaatiossa esiintyy. Lisäksi STOPE -mallin tässä osassa tarkastellaan organisaatiota suhteessa niihin tietojärjestelmiin, mitä organisaatiossa käytetään, tai mihin organisaatio liittyy ulkopuolelta. (Bakry & Bakry 2005, 368-369.)

Neljänneksi STOPE -mallin mukaan tarkastellaan **ihmisiä**, jotka eri tavoin ovat sidoksissa organisaatioon. Alkuperäisessä mallin kuvauksessa tässä keskityttiin tietoliikenteestä

vastaaviin henkilöihin organisaatiossa, mutta myöhemmissä tutkimuksissa näkökulmaa on laajennettu. Koska STOPE -mallin tausta liittyy informaatioteknologiaan, tässä kohdassa STOPE -mallia tarkastellaan lähinnä informaatioteknologiaan liittyviä, organisaatiossa tai sen verkostoissa toimivia ihmisiä. (Bakry & Bakry 2005, 368-369.)

Viidenneksi ja viimeiseksi malli nostaa käsittelyyn organisaation **ympäristön**. Tähän sisällytetään varsinaisen toimintaympäristön lisäksi ammatilliset olosuhteet niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Ympäristöä tarkastellaan aiempien osa-alueiden kohdalla muun muassa verkostoja sivuavissa kohdissa. Ympäristöön liittyvät toisaalta organisaatioon fyysisesti lähellä olevat toimijat, toisaalta informaatioteknologioiden välityksellä yhdistetyt, missä vain muualla sijaitsevat yhteistyötahot. (Bakry & Bakry 2005, 368-369.)

Elementtejä tarkastellaan STOPE -mallin mukaan kontrollien ja tavoitteiden kautta. Organisaatiossa määritellyt kontrollit varmistavat riskien esilletulon. Toisaalta selkeät, konkreettiset tavoitteet ohjaavat työskentelyä yhteiseen suuntaan. Kontrollit ja tavoitteet yhdessä tukevat riskienhallintatoiminnan riippumattomuutta. STOPE -malli ei määrittele tarkkaan kontrollien tai tavoitteiden syntymekanismeja organisaatiossa suhteessa riskienhallintaan. Se ei myöskään arvioi riskienhallinnan toteutumista tavoitteiden asetannan tai kontrollien toimivuuden kautta. (Bakry & Bakry 2005, 368-369.)

2.4.2 STOPE -mallin kritiikki

STOPE-mallin käyttöönoton vaatimattomuutta arvioidaan pian sen kehittämisen jälkeen. Samassa artikkelissa Saleh & Alfantookh (2007) sekä kuvaavat STOPE -mallia eräänä tuoreena, toimivana riskienhallinnan mallina, että kritisoivat riskienhallinnan mallintamista yleensä. He toteavat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jäävät organisaatioissa taka-alalle monista syistä. Esimerkiksi, vaikka malli olisi kuinka toimiva, sitä ei oteta käyttöön, koska tietoa ei ole saatavilla riittävästi, mallin käyttöönotto- ja käyttökustannukset ovat organisaatiolle liian suuret, sekä koska prosessin oletetut tulokset ovat liian abstraktit. (Saleh & Alfantookh 2011, 108-115.)

STOPE -mallin kokonaisvaltaisuus syntyy sen läpileikkaavuudesta organisaatiossa. Toisaalta se ei ilmoita alkua ja loppua prosessille, kuten vaikkapa COSO-ERM -malli tekee. STOPE -malli on ennemminkin paikallaan pysyvä ja stabiili. Näin ollen sen käyttö on ajanjaksollisesti

enemmän vertikaalista kuin horisontaalista, ja voi näin ollen tuoda haastetta sen käytettävyyteen organisaatiotasolla. Kritiikin ohella Saleh & Alfantookh esittelevät samassa artikkelissa myös sovelluksen STOPE -mallin käyttöön, ja kuvaavat STOPE -mallin olevan muokattavissa, ja sitä kautta käyttökelpoinen eri konteksteissa. (Saleh & Alfantookh 2011, 108-115.)

STOPE -mallin kenties konkreettisin kriittinen kohta liittyy sen kapea-alaisuuteen syntytaustansa perusteella. STOPE -malli on luotu informaatioteknologian kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käyttötarpeet erityisesti huomioon ottaen. Esimerkiksi STOPE -mallin ihmisiä tarkastelevassa osassa huomio keskitetään pääsääntöisesti niihin henkilöihin, jotka suoraan toimivat informaatioteknologian yhteydessä. Organisaation riskienhallinnassa kaikki organisaatioon eri tavoin kiinnittyvät henkilöt tulisi sisällyttää riskienhallinnan viitekehykseen. (Bakry & Bakry 2005, 368-369.)

2.5 Riskit ja niiden hallinta - teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Edellisissä kappaleissa on esitelty tunnettu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malli COSO-ERM, sekä vähemmän tunnetuksi jäänyt STOPE -malli. Seuraavissa kappaleissa muodostetaan malli kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta, joka pitää sisällään keskeisiä elementtejä niin COSO-ERM kuin STOPE -mallistakin. Tässä esiteltyyn kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenvetomalliin on valittu ne tekijät kummastakin mallista, joita voidaan tutkimuskirjallisuuden perusteella olettaa tarvittavan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Tällaisia tekijöitä ovat Gniat & Saporiton (2007) mukaan esimerkiksi valitun kokonaisvaltaisen riskienhallintatoiminnan laaja-alaisuus ja joustavuus. Lisäksi kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kohdalla tärkeä ottaa niiden erityispiirteitä huomioon. Näitä erityispiirteitä suhteessa muihin, voittoa tavoitteleviin organisaatioihin, ovat organisaation olemassaolon syy ja toiminnan tavoitteet, sekä yleensä myös organisaation rahoituspohja. (Giniat & Saporito 2007, 66-70.)

Kuvioon 4. on koottu elementtejä COSO-ERM ja STOPE -malleista. Tavoitteena oli luoda malli, joka ottaisi huomioon näiden molempien mallien erityispiirteet ja yhdistää ne voittoa tavoittelematonta organisaatiota erityisesti huomioivaksi malliksi. Kuviossa 4. on esitelty neljä

keskeistä osa-aluetta voittoa tavoittelemattomista organisaatioista ja avattu niitä lyhyesti. Kaikki osa-alueet ovat sekä suorissa että käänteisissä suhteissa toisiinsa. Osa-alueet ovat: Strategian ja toimintojen jalkauttaminen, toimintakenttä, organisaatiokulttuuri(t) sekä prosessit. Näiden osa-alueiden keskellä ovat tavoitteet ja kontrollit. Kuviota 4. ja sen kautta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenvedo -mallia on kuvattu tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 4. Kokonaisvaltainen riskienhallinta voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (Mukaiillen ja kehittären: COSO-ERM, STOPE sekä Marsh 2018.)

Strategian ja toimintojen jalkauttaminen tarkoittaa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden näkökulmasta sitä, että organisaatio on uskollinen sen olemassaolon tarkoitukselle ja pitää sen keskiössä strategista suunnittelua toteuttaessaan. Strategian jalkauttamisessa keskeisellä sijalla on koko organisaation osallisuus ja sitoutuminen organisaation olemassaolon tarkoitukseen. Lisäksi tässä mallissa strategian ja toimintojen jalkauttamisen yhteyteen on sijoitettu strateginen johtaminen ja rahoitusstrategia. Strateginen johtaminen on keskeisellä sijalla strategian luomisessa, sekä strategisen linjan ylläpitämisessä

organisaatioissa. Rahoitusstrategiallaan voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eroavat muista organisaatioista ja markkinatalouden yrityksistä. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden on strategiassaan otettava huomioon rahoitukseen liittyvät epävarmuustekijät sekä organisaation heikot vaikutusmahdollisuudet rahoituksen suuruuteen tai ylipäänsä olemassaoloon. (Bakry & Bakry 2005, 368-369; COSO 2017; Vuokko 2004, 16-17.)

Toimintaympäristöön sisällytetään tässä tarkastelussa toisaalta ympäröivän markkinatalouden vaikutus voittoa tavoittelemattomaan organisaatioon, toisaalta muuttuva toimintaympäristö kaiken kaikkiaan. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat moninaisessa kontaktissa toimintaympäristönsä kanssa. Markkinatalouden vaikutus on länsimaisessa yhteiskunnassa suora myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden todellisuudessa. Eikenberry & Kluver (2004) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden muutosta kohti markkinatalouden toimintamekanismeja. Tällaisiksi Eikenberry & Kluver (2004) nimeävät esimerkiksi voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden varainkeruun muuttumisen markkinalähtöiseksi. Markkinatalouden kietoutuminen voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategiaan lähtökohtiin voi aiheuttaa demokraattisen päätöksenteon heikkenemistä organisaation sisällä sekä jäsenlähtöistä osallisuutta. (Eikenberry & Kluver 2004, 132-136.) Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenveto-mallissa markkinalähtöisyyden näkökulma on otettu huomioon korostamalla eri toimintojen monensuuntaisia suhteita toisiinsa. Esimerkiksi tässä kohdin korostuu strateginen johtaminen, joka on suorassa ja käänteisessä suhteessa paitsi toimintaympäristöön, myös tavoitteiden ja kontrollinen kanssa. Jos tavoitteet ovat linjassa strategisen johtamisen kanssa, ja kontrolleilla valvotaan organisaation kokonaisuutta, minimoidaan vahingolliset, tavoitellusta linjasta poikkeamiset myös toimintaympäristön suhteen.

Organisaatiokulttuureita tarkastellaan tässä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenveto-mallissa henkilöstön ja jäsenistön näkökulmista. Organisaatiokulttuuri(t) nostetaan tässä yhteenveto -mallissa keskeiseen asemaan prosessien, toimintakentän ja strategian jalkauttamisen rinnalle. Käsite organisaatiokulttuuri on laajempi kuin STOPE -mallin ihmiset, mikä tulee sisällöllisesti lähimmäksi organisaatiokulttuuria. COSO-ERM -malli ei tarkastele organisaatiokulttuurin vaikutusta lainkaan. Organisaatiokulttuuri on voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa kuitenkin merkittävällä sijalla. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tässä sekä jotakin, joka organisaatiolla on että jonakin, jota organisaatio on. Organisaatiokulttuuri rakentuu vuorovaikutussuhteessa työntekijöiden ja organisaatioon liittyvien tahojen kesken. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään organisaatiossa syntyneitä

ajattelu- ja toimintamalleja. Nämä ovat yleensä pysyviä ja ilmenevät arvoina ja toimintamalleina. Organisaatiokulttuuri on erityisen vahvaa siellä, missä arvot ja olemassaolon merkitys ovat vahvasti sidoksissa organisaation strategiaan, kuten voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa usein on. (Mauno & Ruokolainen 2008; Roper & Fill 2012, 34-36; Vuokko 2004, 102.) Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat sidoksissa ja riippuvaisia rahoituksesta, joka tulee muusta kuin toiminnan kautta kerätyistä tuotoista. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden rahoituksen perustana ovat usein erilaiset avustukset, lahjoitukset tai muut ulkopuoliset rahoituslähteet, joiden saantiin vaikuttaa organisaation maine. Organisaation maine puolestaan on tiiviisti sidoksissa organisaation imagoon ja organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurin läpinäkyvyydellä voidaan vahvistaa organisaation uudistumiskykyä ja avoimuutta ja vaikuttaa organisaation maineeseen. (Roper & Fill 2012, 34-36; Vuokko 2004, 102.) Tätä on kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenveto -mallissa havainnollistettu monensuuntaisilla nuolilla, jotka kuvaavat organisaation osa-alueiden riippuvuutta toisistaan.

Prosessit kuvaavat tässä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenvetomallissa kaikkia niitä prosesseja, joita organisaation kokonaisuus vaatii. Lisäksi prosesseihin sisällytetään teknologiat, joita erityisesti STOPE -mallissa korostetaan. Alkuperäisessä kontekstissaan teknologioilla tarkoitettiin STOPE -mallissa ainoastaan tietoliikenteeseen liittyviä rakenteita. Tässä yhteenvedossa teknologia -termi on sen perinteisen, kapean merkityksen vuoksi häivytetty ja sisällytetty toisaalta prosesseihin, toisaalta toimintakenttään. Tietoliikenteen teknologioita tarvitaan, mutta ne eivät ole keskeisimpiä riskienhallinnan tekijöitä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Teknologiat ovat tässä yhteenveto -mallissa laajennettu koskemaan kaikkea kehitystä, ihmisten kehittämiä asioita ja välineitä. Merkitystä on laajennettu, jotta termi olisi laajemmin sovellettavissa erilaisiin organisaatioihin ja erityisesti voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. (Giniat & Saporito 2007, 66-70.) Tässä COSO-ERM ja STOPE -mallien yhteenvedossa otetaan huomioon voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden erityispiirteistä käytännönläheisyys ihmisrajoissa. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat olemassa tuottaakseen toiminnallaan myönteistä muutosta yksilön tai yhteiskunnan olosuhteissa (Drucker 2008, 21). Koska taloudellista voittoa ei tavoitella, pääpaino myös riskienhallinnassa on pidettävä toimivissa prosesseissa, sekä toisaalta strategian voimakkaassa jalkauttamisessa ja näiden valvonnassa.

Tavoitteet ja kontrollit ovat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenveto -mallissa sijoitettu kaiken riskienhallintatoiminnon keskelle, STOPE -mallia mukaillen. Tavoitteiden ja

kontrollien merkitys kaikessa muussa riskienhallinnan osa-alueissa on merkittävä. Tavoitteiden ja kontrollien läpinäkyvyys sekä dokumentoinnin johdonmukaisuus ovat sidoksissa niin prosesseihin, strategian jalkauttamiseen, toimintakentän moniulotteisuuteen kuin organisaatiokulttuureihinkin. (Vuokko 2004, 102.)

Luottamushenkilöt muodostavat keskeisen osan joidenkin voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden hallintoa (Tampereen seurakunnat 2017). Tässä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenvetomallissa luottamushenkilöitä ei ole erikseen sijoitettu mihinkään osa-alueeseen. Luottamushenkilöt ovat osa strategista johtamista, he liittyvät organisaatiokulttuuriin omalta osaltaan ja edustavat toisaalta myös toimintakenttää.

Tässä luvussa on käsitelty sisäistä tarkastusta ja kokonaisvaltaista riskienhallintaa COSO-ERM ja STOPE -mallien pohjalta, ja muodostettu niiden pohjalta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malli, jossa pyritään ottamaan huomioon voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden erityispiirteitä. Keskeisinä voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden erityispiirteinä tässä mallissa nähdään organisaatiokulttuurin vahva arvoperusteisuus sekä mallin nojaaminen konkreettiseen, jäsenlähtöiseen ja asiakasrajapinnalla toimivaan käytännön toimintaan. Lisäksi voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden erityispiirteiksi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmasta tässä kappaleessa on nostettu markkinalähtöisyyden aiheuttama ristiriita: yhtäältä markkinatalous on raivannut tilaa myös voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, mutta toisaalta sillä on todettu olevan negatiivisia vaikutuksia voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. (Eikenberry & Kluver 2004, 132-135.) Tehokkaalla, konkreettisella ja läpivalaisevalla kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla voidaan ennaltaehkäistä niin markkinatalouden kuin muidenkin ei-toivottujen ilmiöiden vaikutuksia voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Seuraavassa luvussa siirrytään teoriasta käytäntöön ja esitellään Tampereen seurakuntayhtymää sekä yleisesti että sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan näkökulmista.

3 TAMPEREEN SEURAKUNTAYHTYMÄ

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on sisäinen tarkastus ja riskienhallinta, sekä näiden tuottama merkitys ja lisäarvo organisaatiolle. Näitä tarkastellaan erityisesti voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden näkökulmasta.

Tampereen seurakuntayhtymä on voittoa tavoittelematon julkinen luottamushenkilöorganisaatio, jonka sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan kenttään tässä tutkimuksessa syvennytään. Kun tässä tutkimuksessa mainitaan seurakunta, tarkoitetaan tällä ainoastaan evankelisluterilaisen kirkon seurakuntia.

3.1 Tampereen seurakuntayhtymä julkisena luottamushenkilöorganisaationa

Tampereen seurakuntayhtymän muodostavat Tampereen kaupungin alueella toimivat viisi seurakuntaa sekä näiden yhteiset tehtävät. Seurakunnat ovat toiminnallisesti itsenäisiä yksiköitä. Niitä kutakin johtaa kirkkoherra ja luottamushenkilöistä koostuva seurakuntaneuvosto. Seurakuntaneuvostot valitaan vaaleilla neljäksi vuodeksi kerrallaan. Tampereen viisi seurakuntaa muodostavat yhdessä Tampereen seurakuntayhtymän. Tampereen seurakuntayhtymä huolehtii yhteisistä tehtävistä, joita ovat: hautauspalvelut, henkilöstöpalvelut, kasvatuksen sovitut toiminnot, kehittämispalvelut, kiinteistöpalvelut, keskusrekisteri, perheneuvonta, sairaalasielunhoito, talous- ja hallintopalvelut, tietohallintopalvelut sekä viestintä. Pirkanmaalle ollaan perustamassa keskitettyä kirkonkirjojen keskusrekisteriä, johon liittyy Tampereen seurakuntayhtymän lisäksi myös muita pirkanmaalaisia seurakuntia. (Tampereen seurakunnat 2017.)

Seurakuntayhtymän ylimpänä päättävänä elimenä toimii yhteinen kirkkovaltuusto. Päätöksenteon toimeenpanosta huolehtivat yhteinen kirkkoneuvosto ja seurakuntayhtymän johtavat viranhaltijat. Seurakuntayhtymän yhtymäsopimuksessa määritellään ne tehtävät ja velvoitteet, joista vastataan seurakuntayhtymässä. Hengellisten asioiden toimeenpano kuuluu pääsääntöisesti seurakuntayhtymän muodostaville seurakunnille. Yhteisen kirkkovaltuuston ja

seurakuntien seurakuntaneuvostojen luottamushenkilöt valitaan neljän vuoden välein pidettävillä vaaleilla. (Kirkkolaki 3:3.1 §.)

Talouden näkökulmasta Tampereen seurakuntayhtymä heijastelee koko Suomen seurakuntien taloustilannetta. Talousarvion 2017 ja taloussuunnitelman 2018 - 2019 mukaan vuosikate ei vuoden 2017 talousarviossa riitä kattamaan poistoja. Alijäämää on vuoden 2017 talousarviossa noin -641 000 euroa. Muun muassa talouden tasapainottamista tukevien toimenpiteiden ansiosta vuoden 2017 tulos on kuitenkin tilinpäätöksen mukaan 2,1 milj. euroa ja tilikauden ylijäämä noin 1 milj. euroa. Vuoden 2018 talousarviota tehdessä taloutta on tasapainotettu ja toimintakatetta on saatu maltillisemmaksi. Tulos saataneen myös vuonna 2018 ylijäämäiseksi. Tampereen seurakuntayhtymän vuosittaiset toimintakulut ovat noin 50M euroa. (TTS 2017-2019.)

3.2 Tampereen seurakuntayhtymä voittoa tavoittelemattomana organisaationa

Voittoa tavoittelemattomilla organisaatiolla tarkoitetaan toimijaa, joka ei pyri toiminnallaan saavuttamaan taloudellista hyötyä itselleen tai organisaatiolleen. Yleensä voittoa tavoittelematon organisaatio pyrkii toiminnassaan sen sijaan aiheuttamaan muutosta yksilön tai yhteiskunnan olosuhteissa. (Drucker 2008, 21.) Vuokon (2004, 14) mukaan voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa painotetaan taloudellisen hyödyn tavoittelun sijaan toiminnan tarkoitusta ja merkityksellisyyden kokemusta niin toimijoille itselleen kuin toiminnassa mukana oleville tai toiminnan kohteina oleville ihmisille. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa on keskeistä, mistä syystä ja millaista kohderyhmää varten toimintaa ylläpidetään.

Voittoa tavoittelemattomia organisaatioita toimii useilla eri aloilla, niin julkisella kuin kolmannellakin sektorilla. Julkisen sektorin voittoa tavoittelematonta toimintaa ovat sekä kuntien että valtion harjoittama toiminta. Kolmannen sektorin toimijoita ovat järjestöt, yhdistykset ja seurakunnat. (Vuokko 2004, 16-17.) Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden taloudellisen toiminnan päämääränä on yleensä kulujen kattaminen sekä kulujen tai alijäämän minimointi. Jos voittoa tavoittelematon organisaatio tuottaa ylijäämää, voitot käytetään organisaation toiminnan edistämiseksi. Toiminnan rahoittamiseksi voittoa

tavoittelemattomissa organisaatioissa kerätään jäsenmaksuja tai lahjoituksia. Rahoittajien näkökulmasta toiminnan tarkoituksen toteutuminen ja taloudenpidon läpinäkyvyys ovat keskeisessä roolissa. (Vuokko 2004, 20-21.)

Seurakuntien pääasiallinen olemassaolon syy on spirituaalinen. Tämän tehtävän mahdollisimman tarkoituksenmukainen ja asianmukainen toteuttaminen on seurakuntien toiminnan suunnittelussa keskeistä. Voittoa tavoittelemattomina organisaatioina seurakunnat eivät toiminnallaan tavoittele taloudellista hyötyä tai taloudellista kasvua. Seurakunnat vastaavat taloudenpidossaan siitä, että tulot riittävät kattamaan paitsi kulut, myös rahoitusvelvoitteet ja poistot. Talous asettaa selkeät ja niukkenevat reunaehdot toiminnalle. (Juntunen 2006, 26-30.)

Edellisessä kappaleessa seurakunnat on määritelty (Vuokko 2004) kolmannen sektorin voittoa tavoittelemattomaksi organisaatioksi. Laki joitakin yrityksiä koskevasta taloudellisen toiminnan avoimuus -ja tiedonantovelvollisuudesta (1.1 §) määrittelee kunnat, valtion, kuntayhtymät, evankelisluterilaisen kirkon ja ortodoksisen kirkkokunnan sekä niiden seurakunnat, Suomen Pankin ja Kansaneläkelaitoksen julkisyhteisöiksi. Julkisyhteisön keskeinen elementti on veronkanto-oikeus, mikä seurakunnilla on kirkollisveron keräämisen muodossa. Tämä erottaa seurakunnat monista muista voittoa tavoittelemattomista organisaatioista. Seurakunnat määritellään tässä tutkimuksessa voittoa tavoittelemattomiksi organisaatioiksi, joilla on julkisyhteisön elementtejä.

3.3 Sisäinen tarkastus ja riskienhallinta Tampereen seurakuntayhtymässä

Tampereen seurakuntien Yhteisen kirkkovaltuuston kokouksessa (Ykv 28.9.2017) on päätetty tehostaa sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvää toimintaa Tampereen seurakunnissa ja työyhteisöissä. Yhteinen kirkkovaltuusto on päätöksessään velvoittanut hallintaansa kuuluvat seurakunnat muodostamaan omat riskirekisterit. Tämän työn pohjana toimii Tampereen seurakuntayhtymässä laadittu yhtymätasoinen riskirekisteri. Yhteiselle kirkkovaltuustolle ja kirkkoneuvostolle raportoidaan riskirekisterin kautta tehdyistä havainnoista ja toimenpiteistä kolmesti vuodessa.

Tampereen seurakuntayhtymään on perustettu toimikuntia eri asiakokonaisuuksien ympärille. Näissä toimikunnissa on Tampereen seurakunnista ja seurakuntayhtymästä valittujen

viranhaltijoiden lisäksi luottamushenkilöitä ja ulkopuolisia asiantuntijoita. Toimikuntien keskeisenä tehtävänä on toimia yhteisen kirkkoneuvoston työn tukena asioiden valmistelussa ja suunnittelussa. Sisäinen valvonta on määritelty taloustoimikunnan tehtäväalueeseen. Riskienhallintaa tai sisäistä tarkastusta ei ole nimetty minkään toimikunnan tehtäväkenttään. Tampereen seurakuntayhtymän ulkoista tilintarkastusta hoitaa JHTT -tilintarkastaja. (Tampereen seurakunnat 2017.)

4 KENTÄN ÄÄNI KUULUVIIN - AINEISTON ANALYYSI

Tässä luvussa syvennyttään tarkastelemaan tutkimuksen empiiristä aineistoa. Aluksi avataan aineiston keruu sekä analyysin vaiheet. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen aineiston analyysiin ja avataan aineistosta nostettavia, keskeisiä elementtejä, joiden analyysin avulla seuraavassa luvussa muodostetaan tutkimuksen tulokset. Aineistoa peilataan tässä luvussa jo aiemmin esitettyihin teoreettisiin lähtökohtiin sisäisen tarkastuksen ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tutkimuskentältä.

Tämän tutkimuksen aineisto muodostuu Tampereen seurakuntayhtymässä työskentelevien, riskienhallintaan liittyvien avainhenkilöiden puolistrukturoidun teemahaastattelun kautta saadusta laadullisesta haastatteluaineistosta. Lisäksi aineisto koostuu Tampereen seurakuntayhtymästä saadusta kirjallisesta aineistosta, johon sisältyy riskirekisterityöskentelyyn liittyvää kirjallista materiaalia ja keskeisten päätöksentekojen pöytäkirjoja liitteineen.

4.1 Aineiston keruu ja analyysi

Laadullinen haastatteluaineisto muodostui Tampereen seurakuntayhtymän kahden avainhenkilön puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Liitteessä 1 on haastattelun runko, jota käytettiin haastattelutilanteissa joustavasti keskustelemaan haastattelutilanteen virikkeenä. Teemallisesti haastattelujen keskiössä oli Tampereen seurakuntayhtymässä toteutettava sisäinen tarkastus ja erityisesti siellä syksyllä 2017 aloitettu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan työskentely.

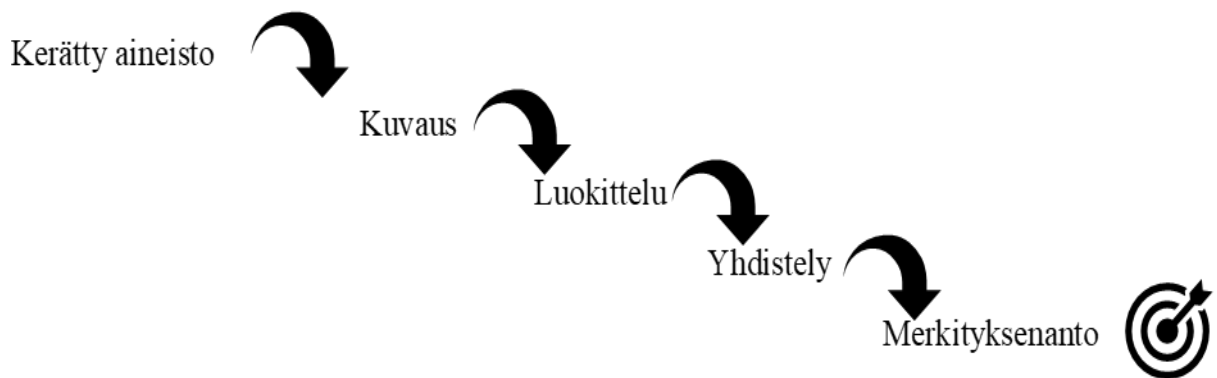
Haastattelut toteutettiin 12.3.2018 Tampereen seurakuntayhtymän tiloissa. Haastattelutilanteet nauhoitettiin. Aineiston keräämisen jälkeen puolistrukturoitu teemahaastatteluaineisto litteroitiin. Litteroitua tekstiä syntyi yhdeksäntoista sivua. Jo aineiston ensimmäisellä kuuntelukerralla tavoitettiin aineiston pintapuolista analyysia ja aineistosta oli nostettavissa tutkimuksen kannalta keskeisiä asioita. Riessman (1993, 11) toteaa aineiston analyysivaiheesta, että vaikka haastattelut litteroitaisiin mahdollisimman tarkasti, voi litterointi kuitenkin olla

valikoivaa ja osittaista. Jotta tämä tulisi otetuksi huomioon tämän tutkimuksen analyysissa, aineisto litteroitiin sanasta sanaan.

Aineiston toisen osan muodosti Tampereen seurakuntayhtymästä saatu kirjallinen aineisto. Aineisto on monipuolinen. Aineistosta keskeisen osan muodostaa Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterityöskentelyyn liittyvä kirjallinen materiaali. Lisäksi aineistossa on pöytäkirjoja kokouksista, joissa on käsitelty riskienhallintaan ja riskirekisterityöskentelyyn liittyviä asioita.

Haastattelun litteroinnin jälkeen sekä haastattelusta saatua että valmista kirjallista aineistoa ryhdyttiin käsittelemään: aineistoa luokiteltiin, jäsennettiin ja tiivistettiin aineistosta nostettujen aiheiden mukaisiin joukkoihin. Jäsentelyn tarkoituksena oli saada lisättyä ymmärrystä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Aineiston analyysissä ei tyydytty vain aineiston kuvaukseen, vaan aineisto luokiteltiin sisällöstä nostettavien keskeisten asioiden perusteella, ja sisällöllisen luokittelun jälkeen muodostettiin keskustelua tutkimuksen aihepiiriin liittyvän, kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta laaditun teoreettisen viitekehyksen kanssa. Aineistosta nostetut keskeiset aiheet noudattelevat tämän luvun alaotsikointia. Keskeisiksi aiheiksi nousivat muun muassa Tampereen seurakunnan pioneerimainen työskentely riskienhallinnan kentällä seurakuntakontekstissa, sekä riskin erilaiset muodot, joita tarkastellaan myöhemmin tässä luvussa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135-139, 144-148; KvaliMOTV 2017.)

Teorian ja empiirisen aineiston välisen keskustelun kautta pyrittiin löytämään merkityksiä aineistosta nostetuille tekijöille. Kuviossa 5. on havainnollistettu laadullisen aineiston analyysiprosessin eteneminen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135-139, 144-148; KvaliMOTV 2017.)



Kuvio 5. Laadullisen aineiston analyysiprosessin eteneminen (Mukaillen: Hirsjärvi & Hurme 2008, 135-139, 144-148.)

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu haastatteluaineiston lisäksi Tampereen seurakuntayhtymän yhteisen kirkkoneuvoston ja -valtuuston aiheeseen liittyvistä pöytäkirjoista, sisäiseen tarkastukseen ja riskienhallintaan liittyvistä dokumenteista, talous- ja toimintasuunnitelmista, sekä riskirekisteristä ja siihen liittyvistä muista kirjallisista aineistoista. Nämä dokumentit analysoitiin sisältöä jäsentävällä tavalla ja aineistosta nostettiin tämän tutkimuksen teemaan liittyviä aiheita. Niitä analysoitiin luomalla keskustelua muun aineiston ja aihepiiriin liittyvän tutkimuskirjallisuuden kanssa. Aineiston esittelyssä ja käsittelyssä on häivytetty tekijöitä, jotka saattaisivat loukata Tampereen seurakuntayhtymän riskienhallinnan luottamuksellisuutta. Tutkija on tarkastellut sekä aineiston yksityiskohtia että suurempia kokonaisuuksia varovaisuuden periaatteen kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135-139, 144-148; KvaliMOTV 2017.)

4.2 Tampereen seurakuntayhtymä riskienhallinnan pioneerina

Tampereen seurakuntayhtymässä aloitettu riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen ja valvonnan työ on pioneerityötä koko Suomen seurakuntatyön mittakaavassa. Seurakunnissa tehdään riskienhallintaan liittyviä toimenpiteitä, mutta niistä ei yleensä toteuteta systemaattista raportointia tai dokumentointia.

”...Aika alkutekijöissä ollaan yleensä seurakunnissa tän riskienhallinnan suhteen. Ehkä on vähän sellainen ajatus, että mennään luottamuksella.”

”...Vaikka tähän meidän puulaakiin kuuluukin uskon varassa toimiminen, niin tähän sitä ei ole syytä sotkea, vaan pitää olla selvät sävelet, miten edetään.”

Riskienhallintaan ja sisäiseen valvontaan panostaminen vaatii organisaation johdon tuen. Kuuluvainen kuvaa teoksessaan sisäistä tarkastusta ja riskienhallintaa organisaation johtamisen tukitoiminnoiksi (Kuuluvainen 2013 17- 20). Tampereen seurakuntayhtymässä riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan työn taustalla on niin tilintarkastajien havainto asian tarpeellisuudesta kuin johdon huomaama tarve asialle. Myös luottamushenkilöt ovat osoittaneet tukensa työlle sen kaikissa vaiheissa.

”Tässä on ollut hyvä tehdä tätä (riskirekisteriä), kun on ollut sellaista yhteistä sitoutumista ja yhteistä näkemystä.”

”Ja kyllä tämä on sillä tavalla vaikuttanut jo nyt, vaikka tää on vielä kesken, ja tuore asia, että kun ollaan käyty läpi meidän yksiköihin jalkauttamista, niin kyllä se on siinä yhteydessä aktivoinut miettimään.”

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan työskentely on Tampereen seurakunnassa aiheuttanut jo prosessin varhaisessa vaiheessa uudenlaista aktivointia sisäiseen tarkastukseen ja riskienhallintaan liittyvien tekijöiden pohtimisessa. Asioiden esille nostaminen ja keskustelun kautta avaaminen on nähty Tampereen seurakuntayhtymässä merkittävinä lisäarvoina sinällään. Olemassa olevien toimintojen tarkastelu uudenaikaisesta näkökulmasta on herättänyt keskustelua ja avannut uusia ajatuksia toimintojen organisointiin ja kehittämiseen liittyen. Riskirekisterityöskentelyllä on todettu olevan keskustelua herättävä ja ajatuksia synnyttävä vaikutus jo kehittämisvaiheessa.

4.2.1 Riskirekisteri Tampereen seurakuntayhtymässä

Riskirekisterin muodostamisessa ei ole Tampereen seurakuntayhtymässä käytetty teorioihin perustuvia malleja. Sen sijaan rekisteriin on pyritty löytämään niitä elementtejä, jotka parhaiten soveltuvat Tampereen seurakuntayhtymän kontekstiin. Tässä kappaleessa Tampereen seurakuntayhtymän muodostamaa riskirekisteriä esitellään ja heijastetaan teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan COSO- ja STOPE -malleihin, sekä näiden pohjalta muodostettuun yhteiseen kokonaisvaltaiseen riskienhallinnan malliin.

Riskirekisterin tarpeellisuutta olivat korostaneet Tampereen seurakuntayhtymän tilintarkastajat, ja tarve oltiin todettu myös seurakuntayhtymän hallinnossa. Koska seurakuntakentältä ei löytynyt suoranaista mallia, minkä pohjalta aloittaa riskirekisterityöskentely, Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteriä aloitettiin työstämään puhtaalta pöydältä.

”...Aloitetta tähän (riskirekisterityöskentelyyn) on tullut tilintarkastajilta, mutta ollaan me toki itekin ymmärretty sen tarpeellisuus.”

”Kyllä itse koin, kun me tätä kerrottiin esimiesten palaverissa, taloustoimikunnassa ja sitten meidän suunnittelutyöryhmässä, niin kyllä varsin lämpimästi otettiin vastaan... saatiin tukea tälle työlle.”

”...Sitten aloitettiin vaan työstämään.”

Pioneerimainen työskentely ilman valmista kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehikkoa työskentelyn perustana oli selkeä valinta Tampereen seurakuntayhtymässä. Työskentelyssä on lähestytty paikallista organisaatiokenttää niistä näkökulmista käsin, mitä riskirekisterin laatijat ovat nähneet keskeisiksi. Riskirekisterin käsittely useissa päätöksentekoeleimissä jo suunnitteluvaiheessa on varmistanut laaja-alaisen ja kokonaisvaltaisen näkökulman riskirekisteriin. Riskirekisterin laatijoiden vahva oman toimintakentän tuntemus on ollut edellytyksenä oman, laajan riskirekisterin muodostamiselle. Toisaalta muodostetun riskirekisterin vahvuus on siinä, että kukin organisaation yksikkö täyttää riskirekisterin omaan toimintaansa liittyvillä yksityiskohtaisilla tekijöillä.

Tampereen seurakuntayhtymän yhtymätason riskirekisteri muodostuu kymmenestä keskeisestä riskistä. Kukin riski avataan kolmen muuttujan kautta. Nämä muuttujat ovat: riskin aiheuttaja tai syy sen syntyyn, riskin toteutumisen vaikutus sekä riskin toteutumisen todennäköisyys. Riskin toteutumisen vaikutus arvioidaan mitta-asteikolla 1-4, jossa 4 tarkoittaa tuhoisaa riskiä. Riskin toteutumisen todennäköisyys arvioidaan samoin mitta-asteikolla 1-4, jossa 4 tarkoittaa erittäin todennäköisesti toteutuvaa riskiä. Näiden jälkeen riskirekisterissä lasketaan riskin saamat pisteet yhteen, jolloin saadaan suuntaa antava käsitys riskin toteutumisen vaikutuksista ja toteutumisen todennäköisyydestä. Riskirekisterissä arvioidaan riskin nykytila ja toimenpiteet, joilla pyritään riskin toteutumisen välttämiseen. Lisäksi riskirekisterissä nimetään kuhunkin riskiin liittyvät vastuutahot niin raportoinnin kuin käytännön työn näkökulmasta. Lopuksi kuhunkin riskiin liittyen määritellään välttämistoimenpiteiden aikataulu. (Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteri 2017.) Kuviossa 5. on esitelty Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteri hieman yksinkertaistaen ja mukaillen.

Riski	Aiheut- taja/ Syy	Riskin toteutum. vaikutus	Riskin toteutum. todennä- köisyys	Nyky- tila	Toimen- piteet	Vastuutaho -raportointi	Vastuutaho -toimeen- pano	Aika - taulu
1. riski								
2. riski								

Kuvio 6. Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteri (Mukaillen: Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteri 2017.)

COSO-ERM -mallin kanssa rinnastaen Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteri on huomattavan yksityiskohtainen ja tarkka. COSO-ERM -mallissa keskeisellä sijalla on strategia,

ja sitä lähestytään tarkastelemalla organisaation arvoja, missiota ja visiota. Voidaan arvioida, että COSO-ERM -malli lähestyy organisaatiota yleisemmältä tasolta, kun taas Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteri pyrkii pureutumaan riskeihin käytännönläheisesti ja konkreettisesti. Strategiatyöskentely saa COSO-ERM -mallissa voimakkaan painoarvon, ja vasta työskentelyn loppuvaiheessa otetaan huomioon käytäntöjä, jotka voidaan jalkauttaa organisaatiossa. (COSO 2017.) Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterissä mennään suoraan konkreettiaan, ja tarkastellaan riskejä niiden toteutumisen vaikutusten ja todennäköisyyden kautta. COSO-ERM -malli jää Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterin rinnalla etäiseksi ja abstraktilla tasolla olevaksi riskienhallinnan malliksi.

STOPE -riskienhallinnan kokonaisvaltainen malli nostaa esille organisaation viisi eri elementtiä ja tarkastelee näitä tavoitteiden ja kontrollien näkökulmasta (Saleh, Alrabiah & Bakry 2007, 284-286). STOPE -malli tulee lähemmäksi Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteriä. Molemmissa on keskiössä kontrollin luominen ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. STOPE -malli lähestyy organisaatiota viidestä eri näkökulmasta. Näitä ovat strategia, teknologiat, organisaatorakenne, ihmiset sekä organisaation ympäristö. (Saleh, Alrabiah & Bakry 2007, 284-286.) Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteri kattaa kymmenen eri osa-aluetta, joiden sisälle mahtuvat STOPE -mallin erittelemät näkökulmat. Esimerkiksi STOPE -mallin ihmiset -osa-alue tulee Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterissä katetuksi kohdassa, jossa tarkastellaan henkilöstön toimintaa muun muassa hankintaosaamisen näkövinkkelistä. STOPE -malli linjaa teknologiat omaksi osa-alueekseen. Samoin Tampereen seurakuntayhtymässä on nostettu tietotekniikan ja tietosuojan osa-alueet osaksi riskirekisteriä. Tarkemmin Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterin osa-alueita tarkastellaan kolmen riskityypin toteutumisen kautta luvussa 4.4.

Luvussa 2.5 muodostetussa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenvedossa on muodostettu COSO-ERM - ja STOPE -malleista yhteinen koonti. Tässä on pyritty ottamaan huomioon osatekijöitä, joita kirjallisuuden perusteella voidaan arvioida esiintyvän voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, jollainen myös Tampereen seurakuntayhtymä on. STOPE -mallissa teknologioilla kuvattiin ainoastaan tietoliikenteeseen liittyviä rakenteita. Tämän todettiin olevan voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa suppea määritelmä teknologioista. Siksi luvun 2.5 kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenvedossa teknologia -termi on häivytetty ja sisällytetty toisaalta prosesseihin, toisaalta toimintakenttään. (Giniat & Saporito 2007, 66-70.) Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterissä tietotekniikkaan ja sen tietoturvaan on liitetty riskejä. Tässä kohdin Tampereen

seurakuntayhtymän riskirekisteri on lähempänä alkuperäistä STOPE -mallia kuin siitä muokattua kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenvedoa.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenvedossa organisaatiokulttuuri nostetaan keskeisemmälle sijalle kuin mitä se on COSO-ERM - tai STOPE -malleissa. Organisaatiokulttuuria painotettiin, koska sen arvioitiin olevan voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa voimakkaassa roolissa. Taustalla tässä on arvolutautuneen voittoa tavoittelemattoman organisaation arvojen sidonnaisuus strategiaan, mitä perustellaan organisaatiokulttuurin voimakkaana esiintymisenä. (Mauno & Ruokolainen 2008; Roper & Fill 2012, 34-36; Vuokko 2004, 102.) Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterissä näkyy ihmisten merkitys riskin realisoitumisessa. Ihmiset ovat organisaatiokulttuurin muodostajia, ylläpitäjiä ja jatkajia niin hyvässä kuin huonommassa. Organisaatiokulttuurin tekeminen läpinäkyväksi mahdollistaa organisaatiokulttuurin haittatekijöiden minimoimisen. (Mauno & Ruokolainen 2008; Roper & Fill 2012, 34-36; Vuokko 2004, 102.) Tampereen seurakuntayhtymässä riskirekisterin muodostaminen ja käsittely tuottavat osaltaan organisaatiokulttuurin haittatekijöiden havaitsemista ja poistamista.

4.2.2 Luottamushenkilöt työskentelyn mahdollistajana

Tampereen seurakuntayhtymä on voittoa tavoittelematon, kolmannen sektorin luottamushenkilöorganisaatio. Voittoon tavoittelematon organisaatio tavoittelee toiminnallaan muutosta niissä olosuhteissa, joissa yksilöt elävät ympäröivässä yhteiskunnassa. Voittoon tavoittelemattomat organisaatiot painottavat toiminnan tarkoitusta ja merkityksellisyyden kokemusta. Voittoon tavoittelemattomissa organisaatioissa on keskeistä, mistä juontuu organisaation olemassaolon syy, ja millaisia kohderyhmiä varten organisaatio ylipäätään on olemassa. (Drucker 2008, 21; Vuokko 2004, 14.)

Luottamushenkilöt toimivat Tampereen seurakuntayhtymässä merkittävässä roolissa ylimpänä päättävänä elimenä. Lisäksi he työskentelevät toimikunnissa lähellä päätöksentekoa ja toimeenpanoa. Vuokon (2014) määritelmä voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminnan tarkoituksesta ja merkityksellisyydestä sopii kuvailemaan luottamushenkilöitä: luottamushenkilöt muodostuvat aktiivisesta seurakuntaan kuuluvasta jäsenistöstä. He ovat

samalla sekä työn toteuttajia että sen kohde. Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan työssä luottamushenkilöt ovat olleet osaltaan positiivisella asenteellaan mahdollistamassa työn aloittamista ja toteuttamista. Riskirekisteri -työskentelyn vaikuttavuudeksi on Tampereen seurakuntayhtymässä arvioitu se, että työskentely aktivoi pohtimaan riskejä ja niiden välttämistä kaikilla organisaation osa-alueilla, myös luottamushenkilöiden keskuudessa.

”Kyllähän se vaikuttavuutta on, että se aktivoi ja suorastaan siis velvoittaa näiden asioiden pohtimiseen sillä omalla toimialalla. Eikä vain miettimiseen, vaan konkreettisten johtopäätösten tekemiseen ja toimintakäytäntöjen kehittämiseen.”

”Perusasennoituminen luottamushenkilöillä on ollut ihan myönteinen tätä [riskirekisterityöskentelyä] kohtaan. -- Se lisää itsekunkin meidän turvallisuutta, että nää on käyty systemaattisesti läpi versus siihen, että niin ei oltais tehty.”

Luottamushenkilöt ovat paitsi olleet osaltaan pyöräyttämässä riskirekisteri -työskentelyä käyntiin, he myös saavat luettavakseen osa-vuosiraportit työn etenemisestä. Luottamushenkilöiden kannalta työskentelyn läpinäkyvyys ja dokumentoinnin selkeys ovat keskeisellä sijalla.

Riskirekisterityöskentelyllä voidaan vahvistaa organisaatiota ja toisaalta ennaltaehkäistä mahdollisten riskien realisoitumista. Tämä tukee niin työntekijöiden ja seurakuntalaisten toimintaturvallisuutta, kuin myös varmistaa luottamushenkilöiden mahdollisuuksia tehdä perusteltuja, faktaperusteisia päätöksiä.

4.3 Dokumentoinnin merkitys läpinäkyvyyden saavuttamiseksi

”...aiemmin ei niistä [riskeistä tai niiden toteutumisesta] mitenkään kummemmin ole raportoitu, että ehkä sitten vain on selvitelty, jos on tullut ajatus, että tässä on nyt joku riskiraja ylittynyt.”

”Mutta nyt niinkun tää on suunniteltua ja dokumentoitua enemmän kuin aikaisemmin.”

Raportointi ja dokumentointi ovat keskeisiä elementtejä läpinäkyvyyden varmistamiseksi. Organisatorisesta näkökulmasta sisäinen tarkastus ja riskienhallinta mahdollistavat läpinäkyvyyttä muun muassa siten, että ne ovat toiminnallisesti suoraan organisaation hallituksen tai sitä vastaavan johtoelimen alaisia. (Mikola 2013, 88-96; Lampe & Sutton 1994, 335-348.) Tampereen seurakuntayhtymässä riskirekisteriin liittyvä dokumentointi ja raportointi toteutuvat koko luottamushenkilöorganisaation läpi. Toimintaa johtavat viranhaltijat eri yksiköistä raportoivat oman yksikkönsä toiminnasta seurakuntayhtymään, josta tieto raportoidaan edelleen kootusti luottamushenkilöille:

”...Me ollaan luottamushenkilöorganisaatio tällaisena julkisena toimijana ja ne tahot, minne me raportoidaan ovat yhteinen kirkkovaltuusto ja kirkkoneuvosto. Et siis raportointi kohdistuu meidän luottamushenkilöorganisaatioon niin kattavasti kuin se voi.”

”Pitää olla selvät sävelet, miten tässä [raportoinnissa] edetään.”

Raportointia toteutetaan Tampereen seurakuntayhtymässä kolme kertaa vuodessa osavuosisraportointina. Raportointi kohdistuu ylimpiin päättäviin elimiin, eli yhteiseen kirkkoneuvostoon ja yhteiseen kirkkovaltuustoon. Raportoinnin osa-alueet ovat aiemmin olleet toiminta, talous ja jäsenyys. Neljäntenä osa-alueena raportointiin liitetään riskienhallinta, sisäinen tarkastus ja sisäinen valvonta vuoden 2018 aikana. Yhteisen kirkkovaltuuston (Ykv 28.9.2017) kokouksessa käsitelty riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan suunnitelma määrittelee linjoja dokumentoinnille. Tilivelvollisuussuhteet määritellään tarkasti ja esimiesten tilivelvollisuutta korostetaan.

Muodostetun riskirekisterin kautta saadaan tietoa koko organisaation kohtaamista riskeistä. Haasteita kohdataan niin rekisterin kautta saatavan tiedon hallinnassa, koordinoinnissa kuin raportoinnissakin. Tiedon määrän rajaamisessa haasteeksi nähtiin erityisesti se, että pystytään koordinoitusti pitämään kasassa kerätty aineisto ja dokumentoimaan se sopivalla tasolla. Laadun näkökulmasta haasteelliseksi koettiin varmuus siitä, että kerätty tieto on varmasti oikeaa. Tällä tarkoitetaan erityisesti sitä, että hahmotetaan todelliset, merkittävän riskit, ja kehitetään keinot juuri niiden pienentämiseksi sekä sitä, että asiat dokumentoidaan oikein.

Giniat & Saporito (2007) arvioivat, että voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa tietoliikenteen teknologioita tarvitaan, mutta ne eivät ole keskeisimpiä riskienhallinnan

tekijöitä. (Giniat & Saporito 2007, 66-70.) Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterissä (2017) on otettu kantaa myös tietoliikenteen mahdollistamiin riskitekijöihin ja nähty tällä osa-alueella realisoivat riskit merkittäviksi riskitekijöiksi. STOPE -mallin juuret ovat informaatioteknologian kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. STOPE -malliin on liitetty osa-alue, teknologiat, joilla korostetaan informaatioteknologioissa mahdollistuvia riskejä. STOPE -mallin sovellettavuus Tampereen seurakuntayhtymään muodostaa tältä osin luontevan linkin. (Bakry & Bakry 2005, 368-369.)

Raportoinnin ja dokumentoinnin kautta saavutettu kirjattu, läpinäkyvä ja selkeästi eritelty informaatio voidaan jo sellaisenaan nähdä lisäarvona mille tahansa organisaatiolle. Tampereen seurakuntayhtymä on moniulotteinen, ja se voidaan määrittää melko laajaksi organisaatioksi. Tampereen seurakuntayhtymän toimintakenttään kuuluu osa-alueita nuorisotyöstä hautaustoimeen, kulttuurihistoriallisten kiinteistöjen ylläpidosta kirkollisiin toimituksiin, kuten kaste ja avioliittoon vihkiminen. Laaja-alaisessa organisaatiossa prosessien läpinäkyvyys dokumentoinnin ja raportoinnin kautta on keskeistä, jotta koko organisaation johtaminen voi olla strategisesti selkeästi suunnattua ja hallittua. Lisäksi dokumentoinnin ja raportoinnin avulla voidaan saavuttaa taloudellista lisäarvoa silloin, kun riskirekisterityöskentelyn kautta muodostetun säännöllisen raportoinnin kautta voidaan ennaltaehkäistä mahdollisten riskien realisoituminen ja sitä kautta taloudellisten uhkakuvien toteutuminen.

4.3.1 Riippumattomuus

Sisäisen tarkastuksen ja siihen liittyvien toimintojen, kuten sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ehdoton edellytys on riippumattomuus (Saarikivi 2000, 46). Voidaan pohtia, onko paikallisen, yhteen organisaatioon liittyvän riskirekisterityöskentelyn täytettävä riippumattomuuden edellytykset. Tampereen seurakuntayhtymässä toteutettavassa riskirekisterityöskentelyssä on pyritty saavuttamaan läpinäkyvyyttä ja päätöksenteon selkeyttä, mitkä voidaan Horsmanheimo & Steinerin (2008, 254) tutkimuksen perusteella arvioida osaksi riippumattomuutta. Horsmanheimo & Steiner kuvaavat riippumattomuutta itsenäisyydeksi. Tällä he tarkoittavat päätöksentekoa, joka on omaehtoista ja muiden henkilöiden tai tahojen vaikutuksilta suljettua. (Horsmanheimo & Steinerin 2008, 254.)

Päätöksentekoprosessien ja käytäntöjen läpinäkyvyydellä voidaan ennaltaehkäistä tilanteet, joissa mikä tahansa muu taho vaikuttaa tehtäviin ratkaisuihin. Näin ollen prosessien ja päätöksenteon läpinäkyvyys on keskeinen riippumattomuutta tukeva tekijä. Riippumattomuuden saavuttamiseen voidaan kehittää erilaisia väyliä ja muotoja, jotka omalta osaltaan tukevat tarkastuksen, valvonnan ja riskienhallinnan kokonaisuuden läpinäkyvyyttä. Tampereen seurakuntayhtymässä riippumattomuuteen on pyritty yhteisen keskustelun, dokumentoinnin, raportoinnin ja avoimen pohdinnan kautta.

Riippumattomuuden eräänä elementtinä Tampereen seurakuntayhtymässä on asetettu taloussihteerin tehtävänkuvaan controllerin työtehtäviä. Taloussihteerin tarkastelee oman työnsä näkökulmasta kaikkien Tampereen seurakuntaan kuuluvien yksiköiden taloutta ja toimintaa, ja pyrkii havaitsemaan mahdollisia virheitä tai väärinkäytöksiä.

”Ei tietenkään kaikki voi hänen varassaan levätä, mutta paljon on tullut sieltä havaintoja. -- Sitten on rohkeutta tuoda asioita esille.”

Ulkopuoliseen, täysin riippumattomaan sisäiseen tarkastukseen Tampereen seurakuntayhtymässä ei olla toistaiseksi siirtymässä. Sen sijaan tarkastuksen, riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan vahvistaminen muodostetun riskirekisterin ja yhteisen, avoimen keskustelun kautta asioiden esiintuomisella pyritään mahdollisimman suureen objektiivisuuteen ja sitä kautta riippumattomuuteen.

Sisäisen tarkastuksen standardin nro. 1100 kuvaama sisäisen tarkastuksen riippumattomuus tarkoittaa sellaisten tilanteiden välttämistä, jotka horjuttavat sisäisen tarkastajan objektiivisuutta (IIA Ammattistandardit 2012, 5; Stewart & Subramaniam 2010, 329-332). Tampereen seurakuntayhtymässä ei ole erillistä sisäisen tarkastuksen työntekijää tai yksikköä. Sisäisen tarkastuksen joitakin toimintoja kuuluu luontevasti ulkoisen tilintarkastajan vastuuseen. Lisäksi luottamushenkilöistä ja työntekijöistä koostuvan taloustoimikunnan vastuualueeseen kuuluu sisäisen valvonnan aihekokonaisuus. (Tampereen seurakunnat 2018.) Vaikka Tampereen seurakunnassa ei ole koettu tarpeelliseksi varata resursseja erilliseen sisäiseen tarkastukseen, muodostavat riskirekisterin ympärillä käytävä työskentely riippumattomuutta tukevia toimenpiteitä, kuten avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja asioiden puheeksi ottamista.

”Ja sitten vielä ajattelen niin, että sellainen yleinen tietoisuuden lisääntyminen tästä koko aihealueesta niin toivon mukaan kun nyt näitä riskikartoituksia on tehty siellä yksiköissä ja tästä asiasta käydään keskustelua ja siitä raportoidaan niin sellainen yleinen tietoisuuden lisääntyminen ihan jokaiselle työntekijälle toivon mukaan jossain vaiheessa olis sellainen lisäarvo.”

Seuraavassa kappaleessa Tampereen seurakuntayhtymän kokonaisvaltaisen riskienhallinnan riippumattomuutta lähestytään viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden sidonnaisuuksista käsin. Riippumattomuutta tukeva läpinäkyvyys voidaan sidonnaisuuksia tarkastelemalla ulottaa myös päätöksenteossa vaikuttaviin henkilöihin.

4.3.2 sidonnaisuusilmoitus

Eräänä riskienhallintaan ja sisäisen valvontaan, sekä näiden riippumattomuuteen, liittyvänä toimenpiteenä Tampereen seurakuntayhtymässä on syksyllä 2017 otettu käyttöön sidonnaisuusilmoitus. Ilmoituksen taustalla on kuntalain (410/2015) 84 § pykälä, joka velvoittaa kunnan johtavat viranhaltijat ja luottamushenkilöt antamaan ilmoituksen omista sidonnaisuuksistaan.

”Muuten riippumattomuuteen liittyy vielä yksi toinen näkökulma, -- kuntalakiin tuli velvoite ilmoittaa sidonnaisuuksista. Kirkossa vastaavaa velvoitetta ei ole.”

”...Et siis olenko minä jossakin oy firma ab:ssä sellaisessa roolissa, jolla voisi olla vaikutusta mun virkatehtävän hoitoon täällä. -- Me ruvettiin vapaaehtoisesti tähän [sidonnaisuusilmoituksien pyytämiseen] viime syksynä.”

Seurakunnissa sidonnaisuusilmoitukseen ei ole kirkkolain tai -asetuksen perusteella velvoittavaa pakkoa. Tampereen seurakuntayhtymässä ollaan kuitenkin päädytty keräämään sidonnaisuusilmoitus kaikilta johtavilta viranhaltijoilta, joiden tehtävänkuvaan liittyy riskiä sidonnaisuuden aiheuttamana. Luottamushenkilöiltä sidonnaisuusilmoitusta ei voida velvoittaa, mutta heitä on kuitenkin pyydetty sellainen jättämään. Sidonnaisuusilmoitusta on pyydetty yhteisen kirkkoneuvoston sekä hautaustoimen ja kiinteistötoimen johtokuntien

luottamushenkilöiltä. Suurin osa luottamushenkilöistä on palauttanut sidonnaisuusilmoituksen. Näiden ilmoitusten avulla voidaan kartoittaa sidonnaisuuksiin mahdollisesti liittyviä riskejä ja toimenpiteillä ennaltaehkäistä niiden toteutuminen.

Sidonnaisuusilmoituksen käyttöönotto tukee edellisissä kappaleissa käsiteltyä sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan riippumattomuuden edellytystä. Sen, että johtavat viranhaltijat ja luottamushenkilöt esittävät avoimesti omat sidonnaisuutensa, voidaan arvioida vahvistavan riskirekisteri -työskentelyn riippumattomuutta Tampereen seurakunnassa.

4.4 Monen tasoiset riskit

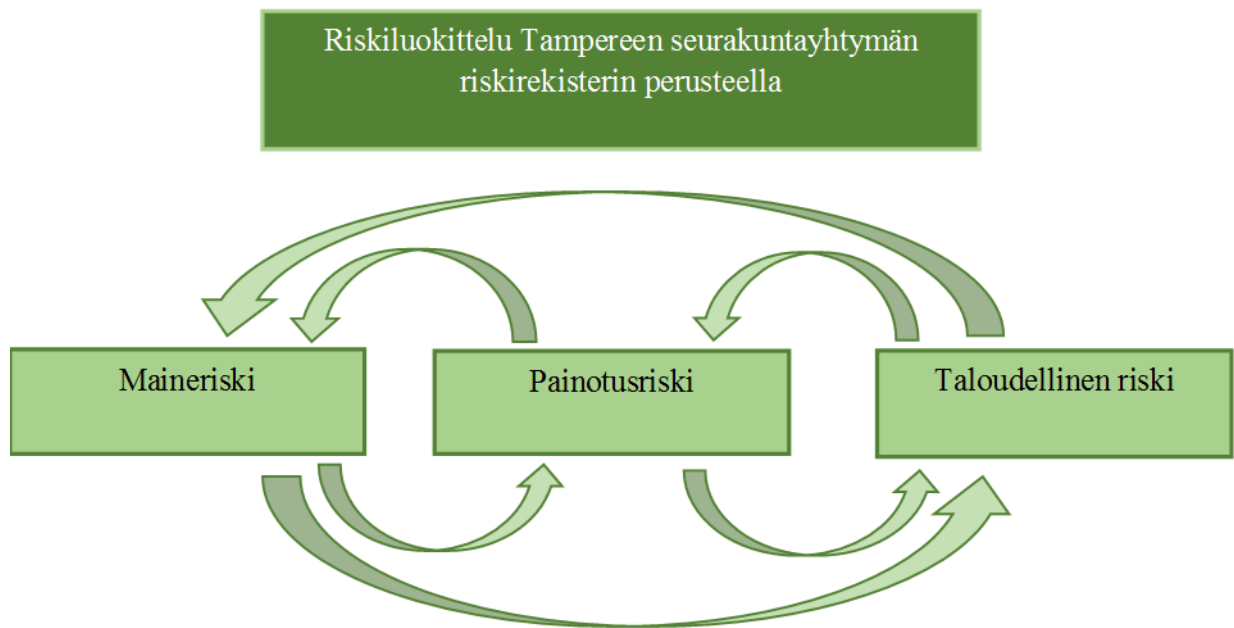
Tampereen seurakuntayhtymä on muodostanut riskirekisterissään (Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteri 2017) kymmenen kohdan luokittelun erilaisille riskeille. Arvioituja, mahdollisia riskejä ei tässä tutkimuksen analyysiosassa avata kohta kohdalta.

”Niin sen miettiminen, että mistä sen pitäisi etukäteen tietää, eikä sellaisestakaan tuu yhtään mitään, että aina pitäisi ajatella se raskain mahdollisuus, mitä ikinä voi sattua. Ei voisi kohta järjestää enää yhtään mitään. -- Mut tää [riskirekisterityöskentely] auttaa havaitsemaan niitä riskejä.”

Seuraavissa kappaleissa luodaan kokonaiskatsaus muodostettuihin riskiluokkiin kolmikohtaisen luokittelun kautta. Luokittelu on muodostettu Tampereen seurakuntayhtymästä kerätyn laadullisen haastatteluaineiston, sekä riskirekisterityöskentelyyn liittyvien kirjallisten materiaalien perusteella. Tässä analyysissä muodostetun luokittelun perusteella saadut riskiluokat ovat: maineriski, painotusriski ja taloudellinen riski. Näiden kolmen riskiluokan arvioidaan sekä empiirisen aineiston, että teoreettisen viitekehyksen kautta edustavan keskeisimpiä riskitekijöitä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa.

Kuviossa 7. on havainnollistettu muodostetun riskiluokittelun osa-alueita ja niiden suhteita toisiinsa. Maineriski, painotusriski ja taloudellinen riski muodostavat omat erilliset osa-alueensa. Samalla mainitut riskien osa-alueet ovat kiinteissä suhteissa toisiinsa. Yhden riskin realisoituminen vaikuttaa toisiin riskeihin ja niiden realisoitumiseen. Toisaalta yhden riskin

realisoituminen voi ilmetä useamman kaltaisena tapahtumana ja näin käydä toteen eri riskiluokissa.



Kuvio 7. Riskiluokat Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterityöskentelyn perusteella

Seuraavissa kappaleissa avataan riskiluokittelun mukaisesti maineriski, painotusriski ja taloudellinen riski. Muodostettua luokittelua peilataan teoreettiseen viitekehykseen.

4.4.1 Maineriski

”..ja riski voi vaikuttaa negatiivisesti maineeseen, jäsenistöön, henkilöstöön tai muihin sidosryhmiin.” (Ykn 28.9.2018, Liite 2.)

”Kirkko on tällaisella mainekriisipuolella ihan erilainen toimija kuin vaikka kaupunki. Kukaan ei voi erota kaupungin jäsenyydestä ja sillä tavalla hankaloittaa sen taloudellista selviytymiskykyä. Sen sijaan meillä tässä nykyisessä tilanteessa on ihmisillä monia syitä arvioida jäsenyyttään, siis kirkkoon kuulumistaan, niin meillä näkyy herkästi nää tän tyyppiset asiat.”

Maineriskillä tarkoitetaan sellaisen riskin toteutumista, mikä vaikuttaa organisaation maineeseen negatiivisesti. O’Callaghan (2007) kuvaa maineriskiä kahdella tasolla. Maineriski

voi toteutua paikallisesti tai se voi olla toimialakohtainen. Toimialakohtaisella maineriskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa kaikki saman toimialan organisaatiot kärsivät jonkin riskin realisoituessa. (O’Callaghan 2007, 113.) Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat herkkiä toimialakohtaisille riskeille, sillä heidän saamiinsa avustuksiin tai jäsenmäärään vaikuttaa organisaation maine. Organisaation maine puolestaan on tiiviisti sidoksissa organisaation imagoon, jota voi vahingoittaa jokin organisaation ulkopuoleltakin tuleva tekijä. (Roper & Fill 2012, 34-36; Vuokko 2004, 102.) Seurakuntien kohdalla yksittäisen jäsenen harkintaan jäsenyytensä säilyttämisestä saattaa vaikuttaa myös muulla paikkakunnalla tapahtunut maineriskin realisoituminen. Vaikka seurakunnat ovat itsenäisiä talousyksiköitä, ne ovat maineensa puolesta monin säikein sidottuja toisiinsa.

Maineriski voi syntyä kolmella tavalla Eccles, Newquist ja Schatz:n tutkimuksen (2007) mukaan. Ensimmäinen syntymekanismi on maineen ja todellisuuden välinen kuilu, toinen on muuttuneet odotukset sidosryhmissä sekä kolmantena vaikuttavana tekijänä on organisaation heikko sisäinen koordinaatio. Ensimmäisellä maineriskin syntyyn vaikuttavalla tekijällä (maineen ja todellisuuden välinen kuilu) Eccles, ym. (2007) tarkoittavat tilannetta, jossa organisaation maine ei vastaa todellisuutta. Organisaatio voi tällaisen riskin realisoituessa olla mainettaan parempi tai mainettaan huonompi. (Eccles ym. 2007, 107; Aula & Heinonen 2011, 12–13.) Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterissä (2017) sivutaan tätä maineriskin syntymekanismia. Maineen ja todellisuuden välinen kuilu maineriskin synnyttäjänä määritellään erityisesti viestintään liittyvänä riskitekijänä.

Toinen maineriskin syntyyn vaikuttava tekijä (muuttuneet odotukset sidosryhmissä) tarkoittaa Eccles, ym:n (2007) tutkimuksen mukaan tilannetta, jossa organisaation toiminta, tavoitteet tai ideologia ei enää kohtaa sen jäsenistön, sidosryhmien tai muiden tahojen odotuksia. Negatiivinen maineriski realisoituu, jos organisaatio ei pysty vastaamaan ihmisten muuttuneisiin odotuksiin. (Eccles, ym. 2007, 106–108.) Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterissä (2017) on otettu huomioon myös muuttuneiden odotusten aiheuttama riski. Haasteena ja riskinä Tampereen seurakuntayhtymän mukaan on toiminnan painottumisessa tapahtuvat arviointivirheet.

Kolmantena maineriskien syntyyn vaikuttavana tekijänä Eccles, ym. (2007) nostavat käsittelyyn organisaation heikon sisäisen koordinaation. Esimerkiksi tilanteissa, joissa organisaation yksiköt eivät ole samassa linjassa keskenään, voi olla ulospäin maineriskin realisoitumisen syy. Organisaation heikko sisäinen koordinaatio voi vaikuttaa lisäksi siihen,

miten selkeästi ja organisoidusti organisaatio tunnistaa ulkoapäin tulevia muuttuneita odotuksia, eli maineriskin toista syntysyytä. (Eccles ym.2007, 109.)

”...meillä on näitä linjaorganisaatiolle tyypillisiä organisaatitötteröitä, joissa toimitaan, mutta käytännön toiminta koostuu kuitenkin palveluprosesseista ja jotka ei suinkaan pelkästään yhden linjaorganisaation tötterön sisällä vaan leikkaa toisesta suunnasta -- sitten riskikartoitus ohjaa meitä tarkastelemaan myös näitä riskejä siitä palveluprosessista käsin, niin se saattaa pahimmillaan riskienhallinnan kannalta merkitä hyvinkin suuren riskin toteutumista vaikka jokainen siinä omassa linjaorganisaatiossa tekis sen hommansa kuinka huolella tahansa, jos kokonaisuus ei pidä riittävästi huolta siitä, miten ne osat kytkeytyy toisiinsa.”

Tampereen seurakuntayhtymässä riskirekisteri ulottuu ja herättää tarkastelemaan organisaatiota niin organisaatorakenteen kuin palveluprosessien kautta. Näiden yhtenäisyys asiakkaan, eli seurakuntalaisen kannalta on keskeinen riskin realisoitumisen kohta. Jos organisaation sisäinen koordinaatio on heikko, se heijastuu asiakkaaseen prosessien toimimattomuutena. Prosessien toimimattomuus puolestaan vaikuttaa suoraan asiakastytyväisyyteen, mikä seurakuntakentällä nähdään eräänä kirkkoon kuulumisen vaikuttavana tekijänä. (Kirkon keskushallinto 2016.)

Näin ollen maineriskin realisoituminen voi vaikuttaa sellaisen voittoa tavoittelemattoman organisaation talouteen merkittävästi, jossa tulorahoitus on jäsenistöperusteinen. Maineriskin realisoitumisen ehkäisemisen voidaan siis päätellä tuottavan taloudellista lisäarvoa voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle.

4.4.2 Painotusriski

Painotukseen liittyviä riskejä voi tarkastella organisaation toiminnassa tai taloudessa useista eri näkökulmista. Tässä niitä tarkastellaan toiminnan rajaamisen ja henkilöstöresurssien painottamisen näkökulmista. Tampereen seurakuntayhtymän riskienhallintatyöskentelyssä painotusriskit ovat esillä niin kirjallisessa kuin laadullisessa, haastattelun kautta kerätyssä aineistossa. Riskienhallintaan liittyvästä tietokoneohjelmasta tai -sovelluksesta mainittiin aiemmin luvussa 4.3. Tietosuojan ja tietoturvallisuuteen liittyvät riskit ovat muun muassa painotusriskejä. Jos ohjelmiston kohdistetaan väärin, tai tarkastelemaan väriä tekijöitä riskien synnyttäjänä, ohjelmisto ei paljasta todellisen riskin realisoitumisen uhkaa.

”...tää on niin täynnä riskejä tää maailma, että se rajaamisen taito on tässä myös semmonen aika välttämätön, miten tää rajataan, että tää keskittyy olennaiseen, hukkumatta väärällä tavalla yksityiskohtiin.”

”...tää riskikartoitus ohjaa meitä tarkastelemaan näitä tiettyjä riskejä.”

Painotusriskiin liittyy rajaamisen haasteellisuus. COSO-ERM -malli tarjoaa rajaamisen ongelmiin selkeän, mutta varsin laaja-alaisen ratkaisun. COSO-ERM -kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mallissa on keskeisellä sijalla strategia. Strategian ja toimintojen tarkastelun yhteydessä pureudutaan strategian mahdollisiin kohdistusvirheisiin, strategian ja toimintojen olemassa oleviin riskeihin sekä strategian pohjalta valittuihin käytäntöihin. (COSO 2017.) Painotusriskien kenttä on laaja. Lähes mitä tahansa osa-aluetta voi periaatteessa painottaa väärin. COSO-ERM -mallin strategiakeskeisyys ohjaa keskittymään organisaation strategian kannalta keskeisiin osa-alueisiin ja löytämään sieltä olennaisimmat kohdat mahdollisille painotusriskeille.

Toisena näkökulmana tässä tarkastelussa painotusriski liittyy henkilöstöön. Henkilöstökustannukset muodostavat merkittävän osan seurakunnan taloudesta (Tampereen seurakunnat 2017). Jos toimintaan käytettävissä olevat henkilöstöresurssit eivät kohtaa toimintatarpeita, kohdataan painotusriski. Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterissä (2017) tartutaan tähän painotusriskin osa-alueeseen. Henkilöstöresurssointiin liittyvät painotusriskit voivat liittyä henkilöstön osaamiseen, määrään, motivaatioon, organisaatiokulttuuriin tai työkuorman tasaiseen jakaantumiseen. Roper & Fill (2012) sekä Vuokko (2004) tarkastelevat tutkimuksissaan voittoa tavoittelemattomia organisaatioita organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Painotusriskin kohdalla organisaatiokulttuurin merkitys korostuu, sillä myönteistä organisaatiokulttuuria tukemalla voidaan vahvistaa organisaation uudistumiskykyä ja avoimuutta, ja näin ollen vähentää painotusriskin realisoitumista henkilöstöresurssoinnin näkökulmasta. (Roper & Fill 2012, 34-36; Vuokko 2004, 102.)

Luvussa 4.3.2 tarkasteluun nostettu sidonnaisuusilmoitus liittyy henkilöstön painotusriskiin. Eli jos henkilöstön jäsenellä on sidonnaisuuksia, jotka vaarantavat tai heikentävät hänen päätöksentekoaan, painotusriski voi hänen kohdallaan realisoitua. Sidonnaisuusilmoituksen avulla on mahdollista osaltaan ennaltaehkäistä henkilöstöön liittyvien painotusriskien realisoituminen.

4.4.3 Taloudellinen riski

”Sitten tietysti taloudellista riskiä on siinäkin mielessä monen tasoisia, että jos ajattelee vaikka ihan yhtä konkreettista, niin esimerkiksi kiinteistöpalveluissa tällainen iso, joko uuden rakentamis tai vanhan saneeraamishanke, parhaillaan korjataan Pispalan kirkkoa, niin niissä on aika iso taloudelliset volyymit ja siellä, jos menee pieleen, niin se näkyy välittömästi.”

Seurakunnilla on yhteiskunnallinen ja kulttuurihistoriallinen velvollisuus ylläpitää historiallisia ja usein museoviraston suojelluiksi määräämiä kirkkoja. Kiinteistö pääoma on suuri, mutta samoin on myös kiinteistöjen korjausvastuu (Tampereen seurakunnat 2017.) Taloudellisen riskin näkökulmasta, mitä suuremmasta investoinnista on kyse, sen suuremman taloudellisen riskin organisaatio joutuu ottamaan.

Kiinteistöihin liittyvien mittavien taloudellisten riskien lisäksi Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterissä (2017) käsitellään myös pienemmän mittakaavan taloudellisia riskejä. Muun muassa hankinta- tai sopimustyöskentelyyn liittyvä vahva henkilöstöosaaminen suojelee organisaatiota taloudellisen riskin realisoitumiselta niiltä osin, kuin sitä on mahdollista kontrolloida.

Eri riskiluokat ovat sidoksissa toisiinsa. Esimerkiksi taloudelliseen riskiin liittyy painotusriski vaikkapa siitä näkökulmasta, osataanko organisoida taloushallinnon henkilöstöä työskentelemään oikein juuri niiden asioiden parissa, missä kohdataan keskeisimmät taloudelliset riskit. (Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteri 2017.)

Taloudellisen riskin kohdalla on aiheellista arvioida niitä suhteessa taloudelliseen lisäarvoon. Taloudellisen riskin realisoituminen voi olla tilanne, jossa taloudellinen lisäarvo jää saavuttamatta. Esimerkiksi, jos arvioidaan jonkin toimenpiteen tuottavan taloudellista lisäarvoa, mutta näin ei käykään, taloudellinen riski on realisoitunut. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla on mahdollista haarukoida ne tekijät, jotka organisaatiossa ovat mahdollistamassa taloudellisen lisäarvon tuottamista tai toisaalta ne tekijät, jotka uhkaavat taloudellisen lisäarvon saavuttamista.

Eikenberry & Kluver (2004, 132-136) ovat tutkimuksessaan nostaneet keskusteluun voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden varainkeruun. Heidän mukaansa voittoa

tavoittelemattomien organisaatioiden varainkeruu on muuttunut yhä markkinalähtöisemmäksi. Tampereen seurakuntayhtymässä merkittävin osa rahoituksesta koostuu verotuloista ja valtion rahoitusosuudesta, mutta osa rahoituksesta tulee maksutuotoista, joita voidaan tarkastella markkinalähtöisyyden näkökulmasta. (Tampereen seurakunnat 2017.)

Eikenberry & Kluver (2004, 132-136) arvioivat demokraattisen päätöksenteon heikkenevän voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, jos markkinatalous pääsee vaikuttamaan varainkeruuseen liittyvään päätöksentekoon (Eikenberry & Kluver 2004, 132-136). Tämän tutkielman luvussa 2.5 esitelty kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenveto-malli ottaa kantaa markkinalähtöisyyteen suhteessa varainkeruuseen voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenveto-mallissa korostetaan eri elementtien monensuuntaisia suhteita toisiinsa. Organisaation eri osa-alueet ja elementit ovat sidoksissa toisiinsa. Jos Eikenberry & Kluver:n (2004 132-136) analyysi markkinalähtöisyyden vaikutuksista demokratian heikkenemiseen realisoituisi, sillä voisi arvioida oltavan myös taloudellisia vaikutuksia vähintään maineriskin näkökulmasta. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenveto-malli korostaa riskienhallinnan välineenä strategista johtamista kiinteässä yhteydessä organisaation tavoitteiden ja kontrollien kanssa. Jos tavoitteet ovat linjassa strategisen johtamisen kanssa, ja kontrolleilla valvotaan organisaation kokonaisuutta, minimoidaan vahingolliset, tavoitellusta linjasta poikkeamiset myös varainkeruun tai demokratian heikkenemisen suhteen, ja saavutetaan konkreettista lisäarvoa organisaatiolle kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla.

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan lähemmin riskienhallintaa erityisesti lisäarvoa tuottavana tekijänä. Taloudellinen lisäarvo liitetään osaksi kokonaisvaltaista, laajempaa lisäarvoa.

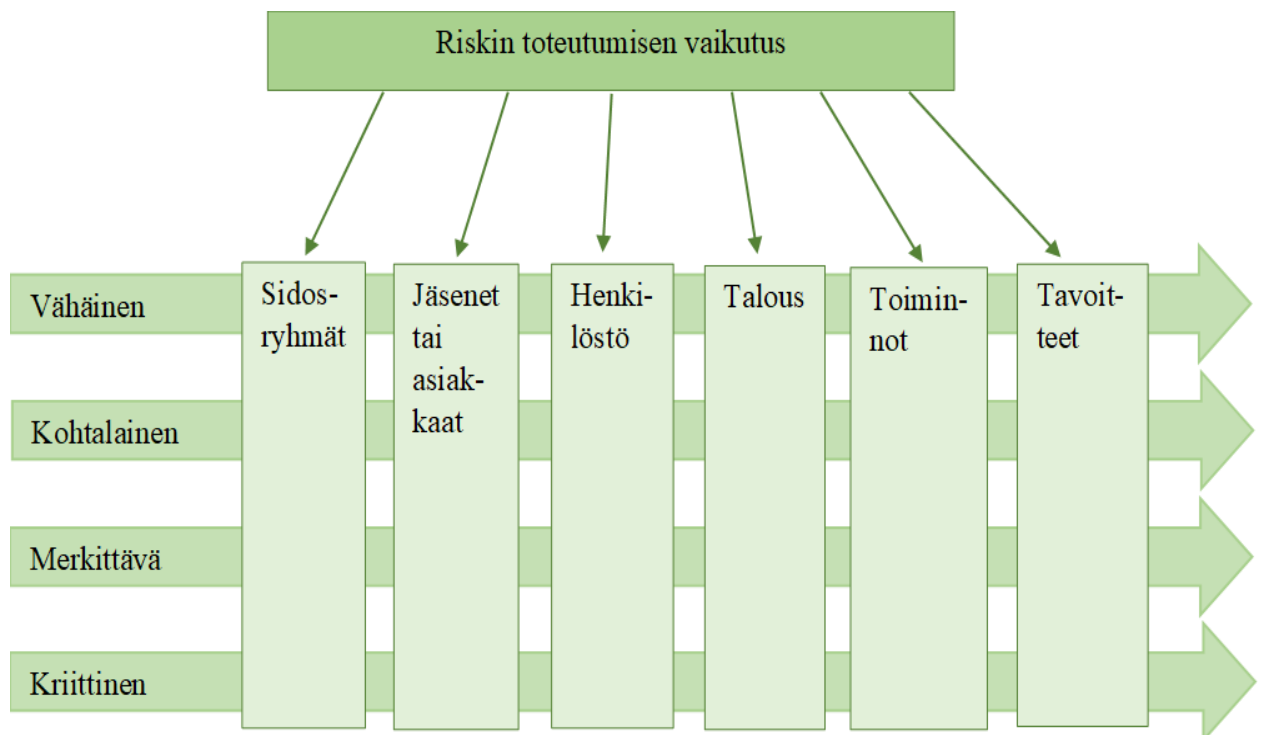
4.5 Riskienhallinta lisäarvon tuottajana

”...se on lisäarvon tuottamista, että vältetään maineriskejä.”

”...siis eihän me toimita välttääksemme riskejä, vaan me toimitaan avoimesti toimiaksemme oikein, mutta samalla siinä tietysti sivutuotteena syntyy sitten tämä lisäarvo.”

Taloudellisella lisäarvolla tarkoitetaan tilannetta, jossa jonkin toiminnon olemassaolo tuottaa enemmän taloudellista voittoa organisaatiolle kuin tilanne, jossa tekijää ei olisi. Taloudellisen lisäarvon tavoittamisen perustana on, että organisaation kaikki osa-alueet ja elementit ovat hyvin tunnetut ja tuottavassa käytössä. (Paavola ym. 1997 128-131.)

Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterissä, joka on mukaillen kuvattu kuviossa 6, otetaan kantaa riskin toteutumisen vaikutuksille. Henkilöiden, jotka täyttävät riskirekisteriä oman yksikkönsä osalta, tulee arvioida, millaisia vaikutuksia riskillä olisi toteutuessaan. Vaikutus on Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterissä jaettu kuuteen eri vaikutuspiiriin. Nämä ovat riskin realisoitumisen vaikutus strategisiin tavoitteisiin, toimintoihin, talouteen, henkilöstöön, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Riskien toteutumisen vaikutuksen tarkastelua Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterin mukaan on kuvattu kuviossa 8. Kuviossa esitetyt riskin vakavuusasteet voivat kohdistua kuvion esittämällä tavalla kaikkiin organisaation osa-alueisiin, tai ne voivat erilaisten riskien realisoituessa osua vain yhteen tai useampaan organisaation osa-alueeseen.



Kuvio 8: Riskin toteutumisen vaikutus (Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteri 2017)

Malinen & Haahtela (2007) tarkastelevat strategisen johtamisen merkitystä taloudellisen lisäarvon tuottamisessa. Kun strateginen johtaminen on vahvaa, se tukee taloudellisen lisäarvon syntymistä. Tällöin organisaatiossa on tilaa luovuudelle ja uuden innovoinnille. Paavola ym. (1997) puolestaan kuvaa strategisen johtamisen ja taloudellisen lisäarvon tuottamista kulujen minimoimisen näkökulmasta. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eivät saamaan taloudellista voittoa toiminnastaan. Sen sijaan voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla on muut, strategiassa määritellyt tavoitteensa, jotka se saavuttaa paremmin, jos se osaa käyttää resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti, eli, jos se osaa tuottaa lisäarvoa mahdollisimman pienillä kuluilla. (Malinen & Haahtela 2007, 23-27; Paavola ym. 1997, 149 - 151.)

Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterityöskentely on vasta alkumetreilla. Työskentelyn vaikutuksia ei ole vielä mitattavassa muodossa, eikä todellisen lisäarvon määrää tai muotoa vielä tiedetä. Tämän luvun aiemman aineiston analyysin perusteella voidaan kuitenkin nostaa joitakin näkökulmia esiin lisäarvon tuottamisesta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kautta.

Lisäarvo voidaan nähdä sivutuotteena, eli jonakin, jota ei suoraan tavoitella. Toisaalta se voidaan nähdä arvona, jota kohti pyritään. Tällöin lisäarvo on enemmän kuin varsinainen tavoite toiminnalle. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa lisäarvo edustaa niin sivutuotetta kuin tavoitetta suurempaa vaikutusta. (Paavola ym. 1997, 149 - 151.) Tampereen seurakuntayhtymässä kokonaisvaltainen riskienhallintatyöskentely riskirekisterin muodostamisen myötä pyrkii konkreettisiin, määriteltäviin tavoitteisiin. Riskirekisterityöskentelyssä lisäarvo nähdään toiminnasta syntyneenä sivutuotteena. Toisaalta se nähdään myös arvona siinä kohdin, missä jokin riski on työskentelyn tuloksena vältetty. Esimerkiksi luvussa 4.4.1 käsitelty maineriski edustaa riskiryhmää, jossa lisäarvo syntyy siitä, että riski ei realisoidu.

Toisena, konkreettisena esimerkkinä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tuottamasta lisäarvosta nostetaan esiin luvussa 4.3.2 käsitelty sidonnaisuusilmoitus. Sen avulla voidaan tuoda näkyväksi niitä tekijöitä, jotka saattaisivat vaikuttaa jonkin riskien realisoitumiseen. Näin ollen sidonnaisuusilmoitus tuottaa lisäarvoa olemassa olollaan, koska se mahdollistaa läpinäkyvyyttä päätöksentekokelemissä.

5 RISKIENHALLINTAA KEHITTÄMÄSSÄ - TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa avataan tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulokset johdetaan tutkimuksen aineiston analyysistä. Edellisessä luvussa syvennyttiin analysoimaan aineistoa, joka tässä tutkimuksessa kehittyi kahdesta osasta. Ensimmäisen osan aineistoa muodosti Tampereen seurakuntayhtymästä kerätty puolistrukturoitu teemahaastatteluaineisto. Toisena keskeisenä aineistona oli Tampereen seurakuntayhtymästä saatu kirjallinen materiaali, joka liittyy Tampereen seurakuntayhtymässä toteutettavaan riskirekisterityöskentelyyn. Aineisto yhteensä muodostaa kattavan rajapinnan Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterityöskentelyn tarkasteluun.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on:

Miten riskienhallintaa ja sisäistä tarkastusta harjoitetaan, ja minkälainen merkitys niillä on voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa?

Sekä tähän liittyvä alakysymys:

Millaista lisäarvoa sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tuottavat voittoa tavoittelemattomille organisaatioille ja millaisin menetelmin tätä seurataan?

Seuraavissa kappaleissa vastataan tutkimuskysymyksiin aineiston analyysin perusteella.

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuksen keskeiset tulokset esitellään kuviossa 9. Tulosten esittelyn kautta vastataan myös tutkimuksen tutkimuskysymykseen. Kappaleen loppupuolella vastataan erikseen varsinaisen tutkimuskysymyksen alakysymykseen. Varsinainen tutkimuskysymys jakaantuu kahteen osaan. Ensiksi tarkastelun keskiöön nostetaan toiminnan muodot, eli millä tavoilla riskienhallintaa ja sisäistä tarkastusta harjoitetaan. Toiseksi siirrytään toiminnan merkityksen tarkasteluun, ja pohditaan, minkälainen merkitys sisäisellä tarkastuksella ja riskienhallinnalla on. Tarkastelun keskiössä ovat voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, joita lähestytään Tampereen seurakuntayhtymän kontekstin kautta.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena todetaan, että **sisäistä tarkastusta Tampereen seurakunnassa hoitavat tilintarkastajat niiltä osin, kun se heidän työhönsä kuuluu. Varsinaista sisäisen tarkastuksen työntekijää tai yksikköä Tampereen seurakuntayhtymässä ei ole.** Toisaalta talouspäällikön alaisuudessa työskentelee taloussihteeri, jonka tehtävänkuvaan on istutettu controller-tyyppistä valvontavastuuta. Lisäksi Tampereen seurakuntayhtymässä toimii taloustoimikunta. Taloustoimikunta muodostuu työntekijöistä ja luottamushenkilöistä, ja sen tehtävänkuvaan kuuluu sisäinen valvonta. Talouspäällikkö ja kehitysjohtaja johtavat riskirekisterityöskentelyä.

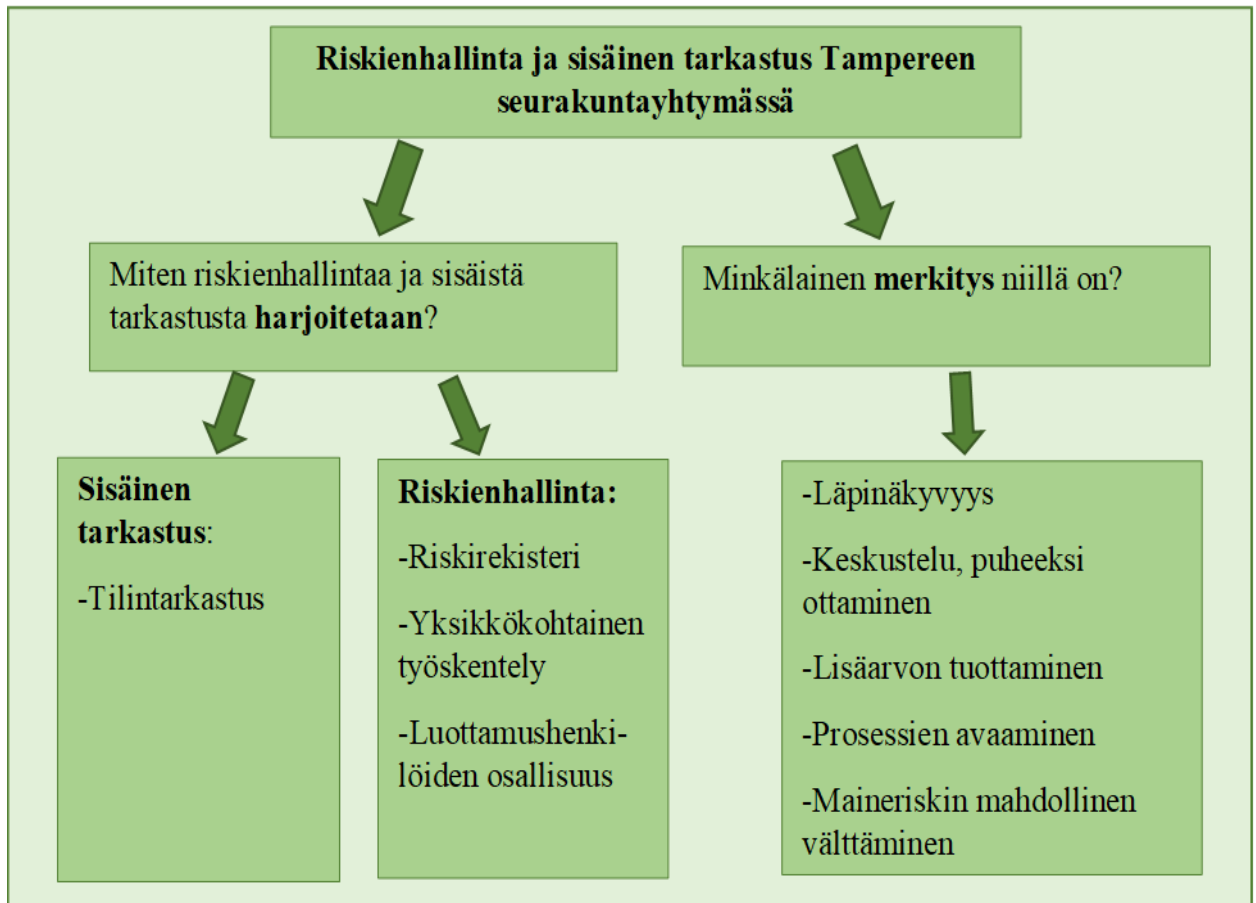
Toisena keskeisenä tutkimustuloksena todetaan, että **riskienhallintaa kehitetään ja toteutetaan organisoiduin ja yksityiskohtaisin keinoin riskirekisterityöskentelyn avulla.** Syksyllä 2017 aloitettu Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterityöskentely on tätä tutkimusta tehdessä, keväällä 2018 saavuttanut muodon, jota tämän tutkimuksen analyysiluvussa 4. on esitelty. Riskirekisteriä jalkautetaan Tampereen seurakuntayhtymän yksiköihin, jotka määrittelevät riskirekisterin puitteissa omat keskeiset riskinsä, sekä niihin varautumisen. Riskirekisterityöskentelyyn liittyy olennaisesti myös luottamushenkilöiden rooli, sillä heille raportoidaan kolmesti vuodessa riskirekisterin toteutumisista.

Ensimmäinen ja toinen tutkimustulos muodostavat vastauksen tutkimuskysymyksen ensimmäiseen osaan. Eli näillä tuloksilla vastataan kysymyksen osaan: miten riskienhallintaa ja sisäistä tarkastusta harjoitetaan voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa.

Kolmantena keskeisenä tutkimustuloksena todetaan, että **riskienhallintatyöskentely tuottaa seuraavia merkityksiä organisaatiolle, missä sitä toteutetaan: läpinäkyvyys, puheeksi**

ottaminen, lisäarvo, prosessien avaaminen sekä maineriskin mahdollinen välttäminen.

Nämä osatekijät on avattu tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Tällä tutkimustuloksella vastataan varsinaisen tutkimuskysymyksen jälkimmäiseen osaan, eli minkälainen merkitys niillä (sisäisellä tarkastuksella ja kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla) on voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa.



Kuvio 9. Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuskysymyksen toisen osa-alueen, eli merkitysten osalta tutkimustulokseksi on nostettu viisi keskeistä tekijää. Ensimmäiseksi merkitystä synnyttäväksi tutkimustulokseksi tässä nostetaan riskienhallintatyöskentelyn kautta organisaation saavuttama uudenlainen **läpinäkyvyys**. Läpinäkyvyyttä lisäävät riskirekisterin yksityiskohtaiset riskimääritelmät ja tarkat toimintasuunnitelmat. Tätä on avattu aiemmin kuviossa 5. Läpinäkyvyyttä vahvistavat dokumentoinnin vahvistaminen ja raportoinnin johdonmukaisuus, mitä riskirekisterityöskentely edellyttää.

Toisena keskeisenä merkitystä luovana tekijänä tässä tutkimuksessa nostetaan tutkimustulokseksi **keskustelu, puheeksi ottaminen**. Asioiden dokumentointi ja raportointi ovat jo sinällään koettu Tampereen seurakuntayhtymässä keskeisiksi tekijöiksi. Keskustelujen kautta saavutettu prosessointi ja asian syvälinen haltuunotto tuottavat jo sinällään lisäarvoa organisaatiolle. Prosessi on aloitettu Tampereen seurakuntayhtymässä, mistä sitä on jalkautettu Tampereen seurakuntayhtymän yksiköihin, eli alueen viiteen seurakuntaan ja yhteisiin toimintayksiköihin. Näissä yksiköissä riskirekisterin sisällön tuottaminen on tätä tutkimusta tehdessä vielä kesken, joten keskustelu ja puheeksi ottaminen ovat yksiköissä vasta alkaneet riskirekisteriprosessin osalta, ja puheeksi ottamisen merkityksiä voidaan vasta olettaa. Tässä se on kuitenkin nostettu tutkimustulokseksi, koska johtohenkilöiden keskuudessa oli jo syntynyt kokemus puheeksi ottamisen merkityksellisyydestä riskirekisterityöskentelyn myötä.

Kolmantena tuloksena merkityksen luomisessa tässä tutkimuksessa nostetaan esiin jo edellisissä kappaleissa sivuttu **lisäarvon tuottaminen**. Lisäarvo voi olla eri yksiköissä ja eri yhteyksissä erilaista. Se voi olla taloudellista lisäarvoa, tai vaikkapa maineriskin välttämistä. Tampereen seurakuntayhtymässä lisäarvon arvioimiseksi riskirekisteriin on sisällytetty riskin toteutumisen vaikutusta seuraava mittaristo. Mittaristossa arvioidaan kuvion 8. mukaisesti riskin toteutumisen vaikutusta tavoitteisiin, toimintaan, talouteen, henkilöstöön, asiakkaisiin ja sidosryhmiin neliportaisella asteikolla.

Neljäntenä tuloksena merkityksen tuottamisessa on **prosessien avaaminen**. Tämä tutkimustulos peilautuu Tampereen seurakuntayhtymästä saadun aineiston kautta COSO-ERM - ja STOPE -mallien pohjalta muodostettuun kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenvedo-malliin. COSO-ERM ja STOPE -mallien yhteenvedossa otetaan huomioon voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden erityispiirteistä erityisesti käytännönläheisyys. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat olemassa tuottaakseen toiminnallaan myönteistä muutosta yksilön tai yhteiskunnan olosuhteissa. Myös Tampereen seurakuntayhtymän strategia sivuaa myönteisen muutoksen merkitystä (Tampereen seurakunnat 2017.) Koska taloudellista voittoa ei tavoitella, pääpaino myös riskienhallinnassa on pidettävä toimivissa prosesseissa, sekä toisaalta strategian voimakkaassa jalkauttamisessa, ja näiden valvonnassa. (Drucker 2008, 21.) Tampereen seurakuntayhtymän kontekstissa prosessien avaaminen ja tarkastelu liittyvät muun muassa linjaorganisaation ja palveluprosessien saumattomaan yhteensovittamiseen.

Viidenneksi tulokseksi merkityksen luomisessa on nostettu **maineriskin mahdollinen välttäminen**. Maineriski nostettiin aineiston analyysivaiheessa jo omaksi alaotsikokseen, sillä sitä käsiteltiin aineistossa useissa eri kohdissa. Roper & Fill (2012) sekä Vuokko (2004)

käsittelevät voittoa tavoittelemattomat organisaatiota tutkimuksissaan. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat riippuvaisia rahoituksesta, joka tulee muusta kuin toiminnan kautta kerätyistä tuotoista, eli lahjoituksista, jäsenmaksuista tai seurakuntien kohdalla jäsenperusteisesta vero- ja valtiontulosta. Rahoituksen saantiin ja jäsenistön pysyvyyteen vaikuttaa organisaation maine. (Roper & Fill 2012, 34-36; Vuokko 2004, 102) Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterityöskentelyssä on todettu maineen merkitys moniulotteisena, ja toimintaedellytyksiin vaikuttavana tekijänä. Tutkimustulokseksi maineriskin mahdollinen välttäminen muotoiltiin tällä tavalla, jotta toisaalta tuotaisiin asia konkreettisena, merkittävänä merkitystä luovana tekijänä esille, mutta toisaalta jätettiin muotoiluun sana 'mahdollinen' tuomaan tutkimustuloksiin välttämättömän elementin siitä, että tulevaisuutta ei voi ennustaa.

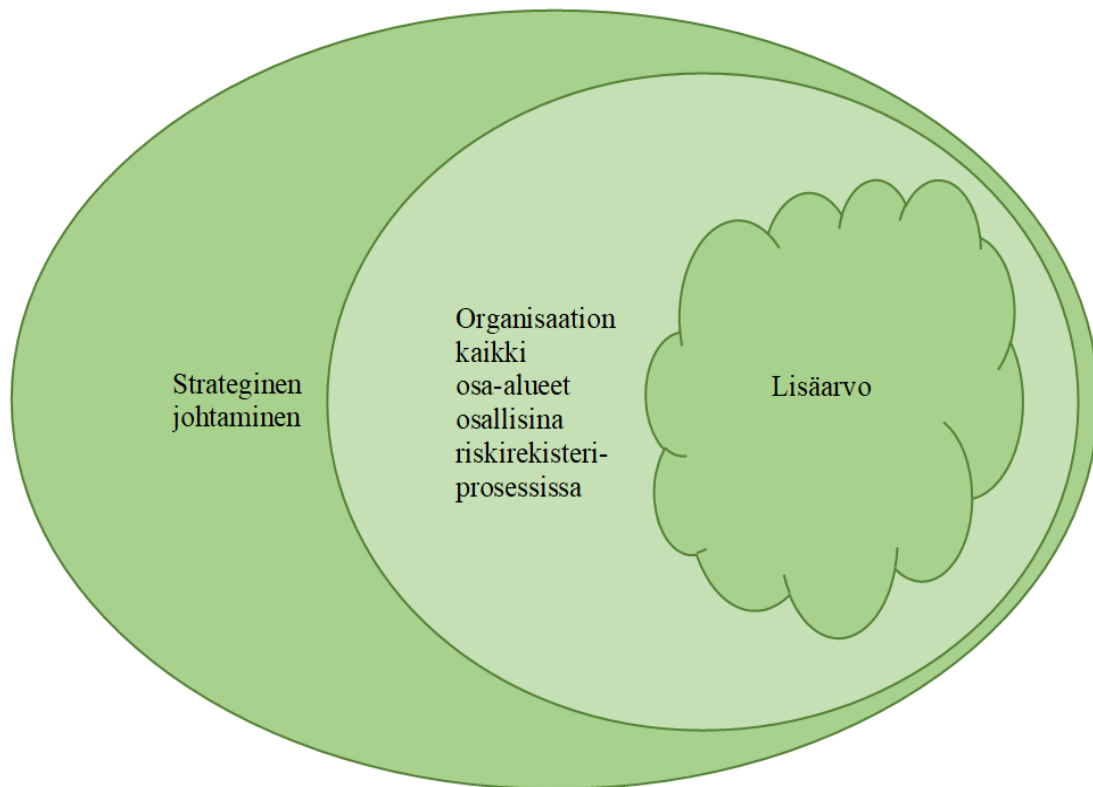
Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenvedomalli, joka tässä tutkimuksessa on esitelty, pitää sisällään elementtejä, joita tässä tutkimustuloksessa todetaan keskeisiksi, riskienhallinnan kautta saavutetuiksi merkityksiksi voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenvedomalli voidaan tämän tutkimustuloksen perusteella nähdä toimivan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mallina.

Tutkimuskysymykseen liittyi tässä tutkimuksessa varsinaisen tutkimuskysymyksen alakysymys, joka kuului näin:

Millaista lisäarvoa sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tuottavat voittoa tavoittelemattomille organisaatioille ja millaisin menetelmin tätä seurataan?

Tutkimuskysymyksen alakysymyksen tulos on, että sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tuottavat organisaatiolle lisäarvoa, kun strateginen johtaminen ja organisaation kaikki osa-alueet ovat osallisia riskienhallintaprosessista.

Tätä alakysymyksen tulosta avataan kuvion 10. avulla. Kuviossa organisaatio-osallisuus on sisällytetty strategiseen johtamiseen, ja lisäarvo puolestaan on sisällytetty organisaatio-osallisuuteen. Sisällyttämisellä kuvataan tässä kuviossa elementtien tai ilmiöiden seurasuhdetta toisiinsa. Kun jokin elementti sisällyttää toisen, sisällytetty elementti saa tuen ja merkityksen suuremmalta elementiltä. Seuraavissa kappaleissa syvennyttään alakysymyksen tuloksen käsittelyyn.



Kuvio 10: Strateginen johtaminen ja organisaatio-osallisuus lisäarvon tuottajina

Tampereen seurakuntayhtymä on päätenyt riskirekisterissään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malliin. Muodostettu riskirekisteri läpileikkaa organisaation usealla eri tasolla. Toisaalta riskirekisteri ulottuu jokaiseen yksikköön, toisaalta se läpivalaisee organisaatiorakenteen ja vielä organisaation kaikki toimintatavat. COSO-ERM - ja STOPE -mallien pohjalta muodostettu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malli vahvistaa kokonaisvaltaisen ja käytännönläheisen työskentelyotteen merkitystä erityisesti voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Vuokon (2004, 14) mukaan voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa painotetaan toiminnan tarkoitusta ja merkityksellisyyden kokemusta niin toimijoille itselleen kuin toiminnassa mukana oleville ihmisille. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa on keskeistä, minkä vuoksi ja mitä kohderyhmää varten toiminta on olemassa. Tämä erityispiirre korostaa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kohdalla **koko organisaation toimijoiden sitoutumista ja osallisuutta** organisaation strategiaan ja toimintaan, eli näin ollen Tampereen seurakuntayhtymän kontekstissa myös riskienhallintaprosessiin.

Strateginen johtaminen on perusta organisaation linjakkaalle toiminnalle kohti tavoitteita. **Strateginen johtaminen** on tässä tutkimuksen tuloksessa asetettu organisaation kaikkien osa-alueiden osallisuuden perustaksi, koska vain vahvalla strategisella johtamisella moniulotteisen organisaation osa-alueet voidaan saada toimimaan samaan suuntaan. **Lisäarvoa** syntyy, kun strateginen johtaminen on vahvaa. (Malinen & Haahtela 2007.)

5.2 Muita tutkimustuloksia

Edellisissä kappaleissa esiteltyjen varsinaisten, tutkimuskysymyksiin vastaavien tutkimustulosten lisäksi aineiston analyysistä oli nostetavissa keskusteluun myös muita tekijöitä, joita nimitetään tässä muiksi tutkimustuloksiksi. Nämä muut tutkimustulokset ovat:

- 1) **Riskirekisterityöskentely tuottaa johdonmukaista raportointia, ja sidonnaisuusilmoitus tuottaa sitä tukevaa läpinäkyvyyttä.**
- 2) **Luottamushenkilöiden tai muiden hallinnossa toimivien sidostahojen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on sekä mahdollistava että eteenpäin vievä.**

Vaikka Tampereen seurakuntayhtymässä ei ole erillistä sisäisen tarkastuksen työntekijää tai yksikköä, nykyisellä riskirekisterityöskentelyllä vastataan niin riskienhallinnan, sisäisen valvonnan kuin osittain sisäisen tarkastuksenkin tarpeisiin. Dokumentoinnin lisääminen, prosessien läpinäkyvyys ja asioiden puheeksi ottaminen toimivat ennaltaehkäisevinä toimenpiteinä myös henkilökohtaisten sidonnaisuuksien uhatessa riskienhallinnan tai tarkastuksen riippumattomuutta.

Voidaan pohtia, tuottaako riskirekisterin ympärillä käytävä työskentely riippumattomuutta tukevia toimenpiteitä, kuten avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja asioiden puheeksi ottamista. STOPE-kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mallin mukaan kontrollien läpinäkyvyys sekä dokumentoinnin johdonmukaisuus ovat sidoksissa niin prosesseihin, strategian jalkauttamiseen, toimintakentän moniulotteisuuteen kuin toiminnan riippumattomuuteenkin.

(Bakry & Bakry 2005, 368-369.) Lisäksi Tampereen seurakuntayhtymässä käyttöön otettu sidonnaisuusilmoitus ennaltaehkäisee sidonnaisuuksiin liittyvien riskien realisoitumista.

Toisena tutkimustuloksena tarkastellaan luottamushenkilöiden merkitystä organisaation kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Tampereen seurakuntayhtymä on voittoa tavoittelematon, kolmannen sektorin luottamushenkilöorganisaatio. Luottamushenkilöt toimivat Tampereen seurakuntayhtymässä merkittävässä roolissa ylimpänä päättävänä elimenä sekä toimikunnissa lähellä päätöksentekoa ja toimeenpanoa. (Tampereen seurakunnat 2018.)

Keskeisellä sijalla kokonaisvaltaisessa riskienhallintatyöskentelyssä luottamushenkilöt ovat myös tulevaisuudessa, kun heille raportoidaan kolme kertaa vuodessa riskirekisterityöskentelyn tuloksia. Luottamushenkilöiden kannalta työskentelyn läpinäkyvyys ja dokumentoinnin selkeys ovat keskeisellä sijalla.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA, TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tässä luvussa muodostetaan yhteen kokoavia johtopäätöksiä siitä, millä tavoin sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tämän tutkimuksen tulosten mukaan toteutuvat voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ja Tampereen seurakuntayhtymässä erityisesti. Lisäksi linjataan, mitä merkityksiä ne tuottavat organisaatiolleen.

Lisäksi tässä luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi esitetään aiheita jatkotutkimukselle, joita tutkimustulokset ja tutkimusta varten kerätty aineisto mahdollistavat.

6.1 Johtopäätökset

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eroavat voittoa tavoittelevista organisaatioista niin rahoituksen kuin toiminnan tavoitteen perusteella. Tampereen seurakuntayhtymä edustaa paitsi voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, myös julkishallinnollista ja luottamushenkilöorganisaatiota. Moniulotteinen organisaatorakenne vaikuttaa organisaatioon siten, että strateginen johtaminen nousee entistä suurempaan rooliin. Kurssi on pidettävä selkeänä ja suorana, jotta organisaatio voi toteuttaa tavoitettaan.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmasta Tampereen seurakunta on seurakuntakentällä edelläkävijä. Tampereen seurakuntayhtymässä muodostettu riskirekisteri edustaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan laaja-alaista tартtumapintaa. Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteri peilautuu tämän tutkimuksen viitekehyksessä niin COSO-ERM -malliin, STOPE -malliin kuin näiden pohjalta muodostettuun kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenvetomalliin. Johtopäätöksenä todetaan, että Tampereen seurakuntayhtymän muodostama riskirekisteri olisi sovellettavissa paitsi seurakuntakentälle, myös muihin voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin.

Lisäksi tämän tutkimuksen yhteen kokoavana johtopäätöksenä todetaan, että kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla voidaan mahdollistaa voittoa tavoittelemattoman organisaation luotettavuuden ja läpinäkyvyyden vahvistaminen dokumentointia ja raportointia lisäämällä. Riskirekisterityöskentelyn kautta avataan organisaation kokonaisuutta ja löydetään kehitysalueita tai katveita prosessien toiminnassa. Strategisen johtamisen merkitys korostuu, sillä on tärkeää, että koko organisaatio on sitoutettu toimimaan yhteisten raamien sisällä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan riskirekisterin muodostamiseksi.

Voittoa tavoittelemattomille organisaatioille erityisesti maineella on suuri merkitys, koska organisaation rahoitus riippuu lahjoittajista tai jäsenistön koosta. Lisäksi voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminnan tavoite on usein ihmisläheisen herkkä mainetahroille. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla voidaan panostaa siihen, että organisaation mahdollisesti kohtaaman maineriskin realisoituminen on mahdollisimman pieni. Tässä tutkimuksessa muodostettu kolmeosainen riskiluokittelu määritteli maineriskit yhdeksi keskeiseksi riskiluokaksi. Toiset riskiluokittelun riskiluokat ovat tämän tutkimuksen perusteella painotusriski ja taloudellinen riski. Kolmiosaisen riskiluokittelun hyödyntäminen voittoa tavoittelemattoman organisaation riskityöskentelyssä voisi mahdollistaa kattavan riskihaarukoinnin.

Tässä tutkimuksessa esitelty kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenveto -malli on hyödynnettävissä erilaisissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Malli ottaa erityisesti huomioon voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden erityispiirteet riskienhallinnan näkökulmasta. Näitä erityispiirteitä ovat voittoa tavoittelemattoman organisaation rahoitukseen ja tavoitteisiin liittyvät tekijät. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden erityispiirteet tulevat huomioon otetuiksi mallin keskiössä olevien tavoitteiden myötä, sekä rahoitusstrategian nostamisella osaksi organisaation kokonaisstrategiaa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenveto -malli tukee voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kokonaisvaltaista riskienhallintatyöskentelyä tarjoamalla kehikon, jonka pohjalta työskennellä.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malli on hyödynnettävissä eri kokoisiin seurakuntiin tai seurakuntayhtymiin, sillä se kattaa seurakuntaorganisaation kokonaisuuden. Lisäksi mallia voidaan käyttää muissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, joissa on tarve kokonaisvaltaiselle otteelle riskienhallinnassa.

6.2 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen empiirisen osuuden aineisto kerättiin kahdella eri tavalla. Aineiston osat olivat haastatteluaineisto sekä tutkimuskohteesta saatu, aiheeseen liittyvä kirjallinen aineisto. Haastatteluaineisto koostui kahden avainhenkilön haastatteluista. Kirjallinen aineisto kattoi monipuolisesti riskirekisterityöskentelyyn liittyvän suunnittelu- ja toteutusmateriaalin. Aineiston monipuolisuus lisää tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut vahvistaa esimerkiksi lisäämällä haastattelujen lukumäärää ja laajentamalla haastateltavien valinta koskemaan Tampereen seurakuntayhtymän lisäksi sen organisaatiokenttään kuuluvien seurakuntien ja yhteisten tehtävien työntekijöitä. Luottamushenkilöiden haastattelu olisi tuonut jälleen erilaista ulottuvuutta tutkimuksen aineistoon.

Haastatteluaineiston keräämiseen pyydettiin etukäteen puhelimitse suullinen lupa hyvissä ajoin ennen haastattelutilannetta. Samalla varmistettiin tarve kirjalliselle tutkimusluvalla, mitä ei tässä kuitenkaan tarvittu. Haastattelutilanteessa haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Luvat tukevat tutkimuksen eettisyyttä. Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteriä ei tässä tutkimuksessa avata kokonaisuudessaan, vaan sitä esitellään niiltä osin kuin tutkimuksen kokonaisuuden kannalta on ollut tarpeellista. Riskirekisterin kokonaisuuden häivyttäminen toisaalta tukee Tampereen seurakuntayhtymän kokonaisvaltaisen riskienhallintaa, toisaalta vahvistaa tämän tutkimuksen eettisyyttä. Toinen eettisyyttä tukeva tekijä tässä tutkimuksessa on haastateltavien henkilöiden henkilöllisyyden peittäminen tämän tutkimuksen raportoinnissa.

6.3 Kohti jatkotutkimusta

Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisterityöskentely on vasta alkutaipaleella. Muutaman vuoden päästä olisi kiinnostava tutkia, millaisia merkityksiä ja vaikutuksia kokonaisvaltaisen riskienhallinta on tuottanut Tampereen seurakuntayhtymälle. Vuoden 2017 syksyllä alkaneen riskirekisterityöskentelyn raportoinnin ja dokumentoinnin selkeys ja johdonmukaisuus tukevat tällaisen jatkotutkimuksen tekemistä.

Kiinnostavaa olisi myös tarkastella vertailevan tutkimuksen menetelmällä Tampereen seurakuntayhtymää ja jonkin toisen, suomalaisessa mittakaavassa suuren seurakuntayhtymän riskienhallintaprosesseja. Tampereen seurakuntayhtymä tekee kokonaisvaltaisen riskienhallinnan riskirekisterin kehittämisessä pioneerityötä. Muissakin seurakuntayhtymissä asiaa on kenties tarkasteltu erilaisista näkökulmista, joten tämä tarjoaisi tarttumapintaa laajempaankin tutkimukseen. Innostava jatkotutkimusaihe olisi lisäksi tarkastella, miten Tampereen seurakuntayhtymän muodostama riskirekisteri soveltuisi jonkin toisen voittoa tavoittelemattoman organisaation riskienhallinnan välineeksi.

Tässä tutkimuksessa muodostettu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhteenveto -malli COSO-ERM- ja STOPE -mallien pohjalta, voisi toimia pohjana jatkotutkimukselle. Mallin arviointi laajemman tutkimuskirjallisuuskatsauksen perusteella, tai vertailututkimus jossakin voittoa tavoittelemattoman organisaation kontekstissa voisi tuoda uutta näkökulmaa muodostettuun yhteenveto-malliin.

LÄHTEET

- Agbejule, A. & Jokipii, A. 2008. Strategy, control activities, monitoring and effectiveness. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24 Iss: 6, S.500 – 522. Viitattu 24.9.2017. <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02686900910966503>.
- Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.
- Andreas, M., Costa, E. & Parker, L. 2014 Accountability and social accounting for social and non-profit organizations. Viitattu 17.11.2017. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=1887122>
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M² Maineen uusi aalto. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Bakry, A. & Bakry, S. 2005. Enterprise resource planning: a review and a STOPE view. *International journal of network management*. 2005; 15: 363–370. Viitattu 25.2.2018. <http://onlinelibrary.wiley.com.helios.uta.fi/doi/10.1002/nem.584/epdf>
- Blumme N. & Karhu, P. 2005. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Burnaby, P. & Hass, S. 2009. Ten steps to enterprise wide risk management. *Corporate governance: The international journal of business in society*, Vol. 9 (5), 539–550.
- COSO 2004b. Enterprise Risk Management Framework. Viitattu 24.2.2018. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>.
- COSO 2017. Viitattu 24.2.2018. <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>.
- Deloitte 2007. Risk Intelligence: From theory to practice: Overcoming obstacles to implementing enterprise risk management, A poll of Canadian companies 2007.
- Dobrai, K. (2010). Nonprofit Organizations in the 21st Century Economy. *Advances in Management*.
- Drucker, P. 2008. Voittoja tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Eccles, Robert G., Newquist, Scott C., Schatz, Roland. 2007. Reputation and Its Risks. *Harvard Business Review*. vol 85, 2.
- Enberg, M. 2002. Kuntien riskienhallinta. Suomen kuntaliitto. Julkaisuja 2002. Helsinki.
- Eriksson, P & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Sage: London.
- Flint, D. (1988). Philosophy and principles of auditing. Hampshire: Macmillan Education Ltd.
- Giniat, E. & Saporito, J. 2007. Sarbanes-Oxley imetus for enterprise risk management. Healthcare financial management association. Aug. 2007. Viitattu 16.3.2018. <http://web.a.ebscohost.com.helios.uta.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=27195393-f8f3-49c2-bac7-fe1995f8bc4e%40sessionmgr4006>
- Heikkilä, E. 2011. Sisäisen tarkastuksen rooli poliisin sisäisessä valvonnassa. Lisensiaatintutkiminto. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 20.9.2017. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76568/lisuri00139.pdf?>

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopistopaino.
- Horsmanheimo, P. & Steiner, M. 2008. Tilintarkastus - Asiakkaan opas. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Juntunen H. 2006. Kirkkolaki ja omatunto. Onko kirkon lainsäädäntö pätevää ja sitovaa? Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 9/2006. Viitattu 22.11.2017. [http://apostoli6.evl.fi/julkaisut.nsf/0/0A183405C13C2FBDC225737E00408FA8/\\$file/9_juntu_nen.pdf](http://apostoli6.evl.fi/julkaisut.nsf/0/0A183405C13C2FBDC225737E00408FA8/$file/9_juntu_nen.pdf).
- Kirkkolaki 26.11.1993/1054.
- Kirkon keskushallinto, 2016. Seurakuntien jäsenistö 2014. Viitattu 22.11.2017. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content3D45B8>
- KvaliMOTV. 2017. Laadullisen tutkimuksen menetelmäopas. Viitattu 7.11.2017. http://www.fsd.uta.fi/metodologia/kvali/L6_2.html
- Kull, A. 2012. A Method for Continuous Information Technology Supervision: The Case of the Estonian Financial Sector. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Tampere University Press 2012.
- Kuntalaki, 2012. Viitattu 24.2.2018. <https://finlex.fi>
- Kuntalaki, 2015. (410/2015) 84 §: Viitattu 18.3.2018. <https://finlex.fi>
- Kurppa, J. 2008. Kirkkohallituksen ohjeet sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan. Vertailu coso-viitekehikoihin. Tampereen yliopisto, pro gradu tutkielma. Viitattu 25.9.2017. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79318/gradu02663.pdf?sequence=1>.
- Kuuluvainen, A. 2013. Sisäinen tarkastus. Teoksessa: Holopainen ym (toim). Sisäinen tarkastus. S. 82-97. Tietosanoma oy, Tallinna.
- Kuusela, H. & Ollikainen, O. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere University Press. Tampere. S.131-132. Viitattu 20.11.2017. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/65418>.
- Laki eräitä yrityksiä koskevasta taloudellisen toiminnan avoimuus- ja tiedonantovelvollisuudesta 24.1.2003/19. Viitattu 22.11.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030019>
- Lampe, J. & Sutton, S. 1994. Evaluating the Work of Internal Audit: A Comparison of Standards and Empirical Evidence. Accounting and Business Research Volume 24, Issue 96. S. 335-348. Viitattu 18.11.2017. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00014788.1994.9729491>.
- Leech, T. 2015. Reinventing internal audit. Internal Auditor, Apr2015, Vol. 72 Issue 2. S.47-50. Viitattu 20.11.2017. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b9a03859-cd51-4da1-8ab8-26f48c9618dc%40sessionmgr120&vid=4&hid=125>.
- Lilja, M. 2016. Hyötyä vai haittaa? Kolme näkökulmaa suomalaisten sairaanhoitopiirien sisäiseen valvontaan. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Acta Universitatis Tamperensis; 2242, Tampere University Press, Tampere 2016.

- Malinen, P. & Haahtela, T. 2007. Arvoverkostot innovaatiotoiminnan kehittäjänä. Helsinki University of Technology BIT Research Centre. Report Series 2007/1. Espoo 2007. Viitattu 22.2.2018.
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/870/isbn9789512290116.pdf?sequence=>
- Marsh. 2018. Riskienhallinnan kokonaisvaltainen malli. Viitattu 23.2.2018.
<https://www.marsh.com/hr/en/services/marsh-risk-consulting.html>.
- Martin, D. & Powel, M. 2007. The End of Enterprise Risk Management. Joint center for regulatory studies. Viitattu 16.3.2018.
https://www.researchgate.net/profile/Michael_Power11/publication/46454110_The_End_of_Enterprise_Risk_Management/links/02e7e527d5ce196b30000000/The-End-of-Enterprise-Risk-Management.pdf
- Mattila, M. 2006. Sisäinen tarkastus. Teoksessa: Holopainen (toim). Sisäinen tarkastus. S. 9. Tietosanoma oy, Tallinna.
- Mauno, S., & Ruokolainen, M. 2008. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & S. Mauno (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki. International Methelp Ky.
- Mihret, D. & Grant, M. 2017. The role of internal auditing in corporate governance: a Foucauldian analysis, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 30 Issue: 3, pp.699-719, <https://doi-org.helios.uta.fi/10.1108/AAAJ-10-2012-1134>
- Mikkola, P. 2011. Julkishallinnon ja talouden tilintarkastajien laadunvarmistus. -Nykytila ja kehittämiskohteet. Tampereen yliopisto, pro gradu tutkielma. Viitattu 25.9.2017.
<http://uta32k.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/82946/gradu05397.pdf?sequence=1>.
- Mikola, M. 2013. Sisäisen tarkastuksen kansainvälinen ammatillinen viitekehys. Teoksessa: Holopainen (toim). Sisäinen tarkastus. S. 82-97. Tietosanoma oy, Tallinna.
- Nikander, J. 2008. Tarkastus ja valvonta suurissa suomalaisissa seurakuntayhtymissä erityisesti sisäisen tarkastuksen näkökulmasta. Tampereen yliopisto, pro gradu tutkielma. Viitattu 25.9.2017.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78823/gradu02392.pdf?sequence=1>.
- Oulasvirta, L., Paananen, M., Kiviaho, M. & Sandström, J. 2014. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsite ja nykytila kunnissa ja kuntayhtymissä. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 42 (2014): 3, s. 253-264. Viitattu 24.2.2018.
<http://elektra.helsinki.fi.helios.uta.fi/se/k/0356-3669/42/3/kokonais.pdf>.
- Paavola, U., Torppa, P. & Lumijärvi, O.-P. 1997. Miten lisätä yrityksen arvoa: menetelmiä omistajien tuotto-odotusten toteuttamiseksi. Helsinki. WSOY.
- Riessman, C. K. 1993. Narrative Analysis. Canada: Sage.
- Roper, S. & Fill, C. 2012. Corporate Reputation, Brand and Communication. Pearson Education. Harlow. England.
- Saarela, O. 2012. Seurakunnan investointiedellytykset verrattuna seurakuntayhtymään. Pro gradu -tutkielma, Oulun yliopisto. Viitattu 24.11.2017. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201211141055.pdf>
- Saarikivi, M. 2000. Osakeyhtiön tilintarkastajan riippumattomuus. Helsinki: WSLT.

- Saleh, M. & Alfantookh, A. 2011. A new comprehensive framework for enterprise information security risk management. *Applied Computing and Informatics*. Volume 9, Issue 2, July 2011. Viitattu 17.3.2018.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210832711000287#b0040>
- Sisäinen tarkastus, 2018. The IIA, Suomen sisäiset tarkastajat ry. Viitattu 3.4.2018.
<https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/>
- Spira, L. & Page, M. 2003. Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16 Issue: 4, pp.640-661, <https://doi-org.helios.uta.fi/10.1108/09513570310492335>
- Spira, L. & Page, M. 2004. Internal Control and Risk Management: The Developing Role of Internal Audit. The Institute of Chartered Accountants of Scotland, Edinburgh.
- Stewart, J. & Subramaniam, N. 2010. Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities. *Managerial Auditing Journal* Vol. 25 No. 4. S. 328-360. Viitattu 10.3.2018. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02686901011034162>
- Tampereen seurakuntayhtymän riskirekisteri, 2017. Tekijän hallussa.
- Tampereen seurakunnat, 2017. Viitattu 23.11.2017.
https://tampereenseurakunnat.fi/kirkko_tampereella/seurakuntayhtyma
- Tampereen seurakunnat, 2018. Päätöksenteko. Viitattu 24.3.2018.
https://tampereenseurakunnat.fi/kirkko_tampereella/paatöksenteko/toimikunnat
- Tilastokeskus, 2017. Luottamusväli. Viitattu 22.11.2017.
<http://www.stat.fi/meta/kas/luottamusvali.html>.
- TTS, 2017-2019. Tampereen seurakuntayhtymän Toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2017-2019 sekä talousarvio 2017. Viitattu 23.11.2017.
https://tampereenseurakunnat.fi/files/24898/TTS_20172019_ja_TA_2017_lopullinen_1_osa.pdf
- Vaughan, E.J. 1997. Risk Management. John Wiley & Sons Inc.
- Vinnari, E. & Skærbæk, P. 2014. The uncertainties of risk management: A field study on risk management internal audit practices in a Finnish municipality. *Accounting, Auditing & accountability Journal*, Vol. 27 (3), 489–526.
- Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Whittington, R & Pany T. 2013. Principles of Auditing and Other Assurance Services, 19th Edition. The McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Ykn, 28.9.2017. Tampereen seurakuntayhtymän Yhteisen Kirkkovaltuuston kokouksen pöytäkirja 28.9.2017. Viitattu 20.10.2017. https://tampereenseurakunnat.fi/kirkko_tampereella/paatöksenteko/yhteinen_kirkkoneuvosto.
- Ykn, 28.9.2018, Liite 2. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta Tampereen seurakuntayhtymässä. Tekijän hallussa.

LIITTEET

Liite 1.

Teemahaastattelun runkohahmotelma:

- Millaista työtä teet Tampereen seurakuntayhtymässä? Miten se linkittyy sisäiseen tarkastukseen ja riskienhallintaan?
 - Millä tavalla olet henkilökohtaisesti tai välillisesti yhteydessä sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan tehtäviin?
- Miten sisäinen tarkastus ja riskienhallinta toteutetaan Tampereen seurakuntayhtymässä?
 - Miten ne ovat muuttuneet ajan myötä, vaikkapa viimeisen kymmenen vuoden aikana?
 - Millaista raportointia sisäisestä tarkastuksesta ja riskienhallinnasta on?
 - Painotetaanko esimerkiksi jotakin työalaa? Jos, niin mitä ja miksi?
- Käytetäänkö riskienhallinnassa jotakin yleistä viitekehystä kuten COSOa vai onko oma luokittelu? Millainen?
- Millaisin keinoin Tampereen seurakunnassa varmistetaan riippumattomuuden toteutuminen sisäisessä tarkastuksessa ja riskienhallinnassa?
 - Arvioidaanko riippumattomuuden toteutumista, jos niin miten?
 - Onko käytössä mittaristoja, millaisia?
- Millaista lisäarvoa sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tuottavat Tampereen seurakuntayhtymälle, ja millaisin menetelmin tätä seurataan?
 - Onko sisäisen tarkastuksen vaikuttavuutta seurattu tai arvioitu? Jos on, miten?
 - Mitä sisäiseltä tarkastukselta ja riskienhallinnalta odotetaan tulevaisuudessa?
 - Minkälainen merkitys odotetaan olevan tulevaisuudessa?

- Mitä ajattelette, millainen merkitys sisäisellä tarkastuksella ja riskienhallinnalla on yleisesti ottaen seurakuntakontekstissa?